سلسلة التطوير الإداري

تعلم القيادة

تأليف: إلوود. إن. تشابمان



ترجمة
مفيد ناجي عودة

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية

مؤسسة الريان
ناشرون



تعلم القيادة

تأليف
بات هام
إلوود - إن. تشابمان

ترجمة
مفيد ناجي - يوسف عودة

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

مؤسسة الريان
ناشرون

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض



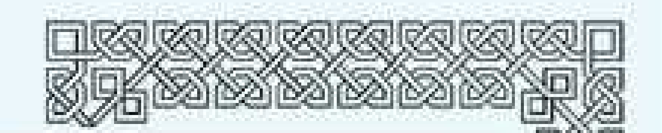
الطبعة الأولى
١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع
ناشرون

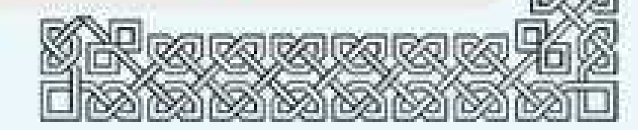
بيروت - لبنان - تلفاكس: (00961 1) 651327 - 655383 ص.ب: 5136/14 الرمز البريدي: 11052020
البريد الإلكتروني: Alrayan@cyberia.net.lb الموقع الإلكتروني: http:/alrayanpub.com

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

المملكة العربية السعودية - الرياض - ٤٣٨٩٣٦٣ -
فاكس: ٤٣٨٩٣٨٣ تحويل ١٠٤ - ص.ب: ٥٣٩٥٥ الرمز البريدي: ١١٥٩٣



نصائح هامة
لقراءة هذا الكتاب



١- اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدفقها.

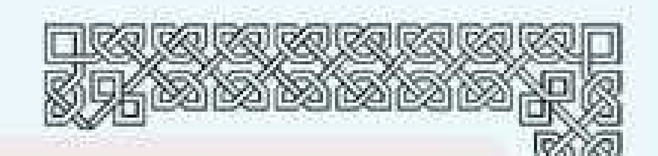
٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.

٣- ابذل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، ولحل جميع التمارين.

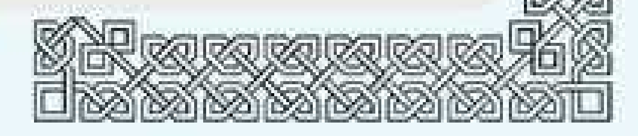
٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضًا ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يوميًا مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية

والمهنية. تعاونوا جميعًا على بناء حياة جديدة أساسها المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي تتغير تغيرًا ملحوظًا وربما بسرعة قد لا تصدقها.

▒▒ ▒▒ ▒▒



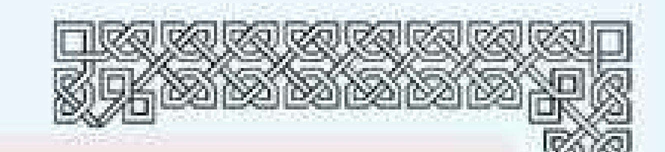
محتويات الكتاب



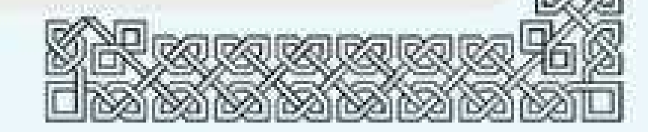
الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة



مقدمة الناشر



نتشرف في دار المعرفة للتنمية البشرة أن نقدم كتابًا آخر من سلسلة التطوير الإداري، وهو كتاب «تعلم القيادة» ويمثل الكتاب نموذجًا من مختارات الترجمة التي تحرص الدار على اختيارها بعناية ودقة لتحقيق أهدافها في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى المهارات الشخصية والاجتماعية لقرائنا الأعزاء.

وكغيره من كتب دار المعرفة لا يحلّق بك الكتاب إلى فضاء من التنظير أو يضيع وقتك في مناقشات جدلية، بل يضع لك الأفكار والمفاهيم على بساط عملي تطبيقي ويأخذ بيدك في خطوات إجرائية ليجعلك تفهم القيادة وتتعلم المهارات القيادية المطلوبة للنجاح والتفوق في عملك وفي حياتك الخاصة.

ولكن عندما نتناول موضوع القيادة قد يتبادر إلى الذهن مجموعة من التساؤلات: هل يمكن حقًا أن يتعلم الواحد منا القيادة؟ نعم بالتأكيد. وهذا ما يحاول أن يعرضه الكتاب بكل سهولة ويسر. أليست القيادة أمرًا نظريًا وتعتمد على السمات

العقلية والجسمية التي جبلنا الله سبحانه وتعالى عليها؟ نعم بكل تأكيد. ولكن معرفتنا للطريقة التي يتصرف بها القادة وللأفعال التي يقومون بها للتأثير في الآخرين تعزز من مقومات القيادة لدينا وتجعلنا نوظف سماتنا الشخصية مهما كانت متواضعة في سبيل إبراز مواهبنا القيادية.

ما علاقة القيادة بالجاذبية الشخصية أو ما يعرف بـ الكارزوما؟ علاقة وثيقة للغاية لأن شيئًا من الجاذبية الشخصية يحبب الآخرين فيك ويربطهم بك ويجعلك أقدر على التأثير عليهم. ولكن تطوير مهارات القيادة وتوظيفها التوظيف الأمثل قد لا يكون في حاجة للجاذبية الشخصية. فهناك آلاف القادة الذين لا يتحلون بأي نوع من الجاذبية الشخصية.

وأخيرًا ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ فرق كبير. فقد تكون لديك مقوّمات القيادة وفي الوقت نفسه تكون مديرًا فاشلًا. وقد تكون مديرًا ناجحًا بمهارات قيادية متواضعة. القيادة هي تحديد الاتجاه ورسم الأهداف واستشراف المستقبل، أما الإدارة فهي الخطة وبرنامج العمل (أي الكيفية) للوصول إلى الاتجاه أو الأهداف المطلوبة. وبالتأكيد عندما تتعلم القيادة والإدارة وتمزجهما مع بعضهما البعض فستصبح قياديًا بارزًا وإداريًا ناجحًا.

إن الفكرة الأساسية التي يدور حولها هذا الكتاب هي: أن الله سبحانه وتعالى خلق كل واحد منا بسمات عقلية وجسمية

معينة عند اكتشافها والتركيز عليها وتطويرها فسوف يعزز ذلك من مهاراته القيادية ويمهد له طريق النجاح والتفوق في عمله وفي حياته الخاصة. ألا تريد أن تتعلم القيادة؟ ألا تريد أن تكتشف هذه السمات وتصقل مواهبك لتصبح قائدًا مؤثرًا في الآخرين من حولك؟ أعتقد أن كل واحد منا يرغب في ذلك.

أخي القارئ أختي القارئة، أتمنى لك وقتًا ممتعًا مع هذا الكتاب وأسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفعك به ويكتب لك الخير والتوفيق.

الناشر
رئيس دار المعرفة للتنمية البشرية
د. إبراهيم بن حمد القعيد





أهداف الكتاب



لقد تم تطوير المادة العلمية في هذا الكتاب لمساعدتك على تحقيق الأهداف التالية:

١- تعلم سمات القائد الجيد.

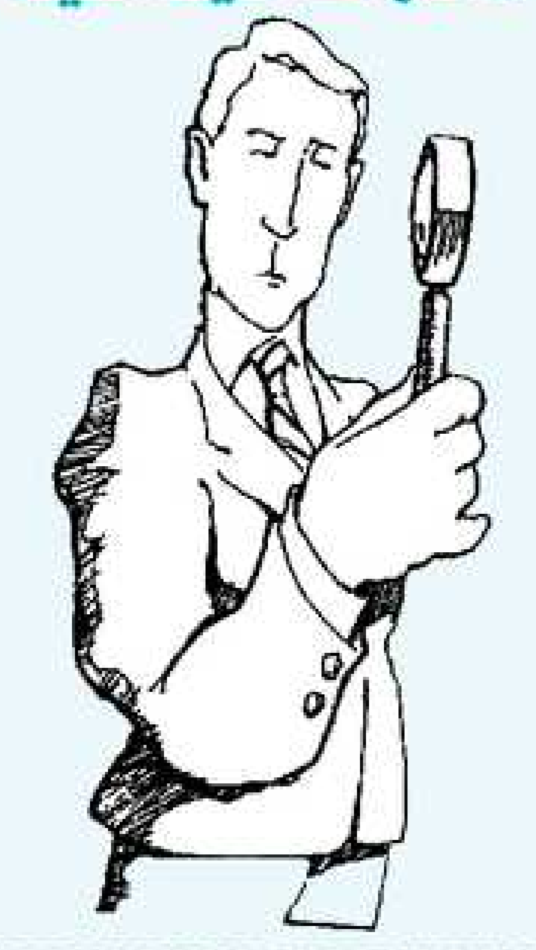
٢- تعلم مفهوم القيادة والرؤية القيادية.

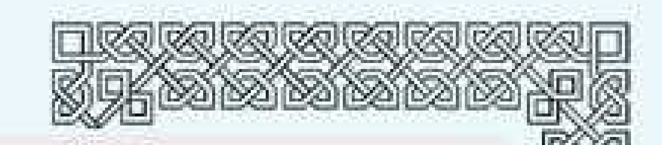
٣- فهم أسلوب وروح المخاطرة.

الباب الأول

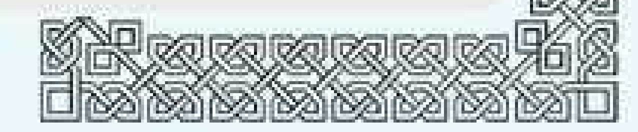


ما مقومات القيادة لديك





ميزان مقومات القيادة



إذا كنت مديرًا الآن أو تتوقع أن تصبح مديرًا فقد تتساءل فيما إذا كنت تمتلك المقومات لتولي زمام القيادة. انظر في التمرين الوارد أدناه فربما يساعدك في الوصول إلى إجابة. اقرأ الجمل الموجودة عند طرفي الميزان ثم ضع دائرة حول الرقم الذي ينطبق على وضعك تمامًا. ويبدو أن معظم الناس يحتلون مكانًا في المنطقة الوسطى بين طرفي الميزان.

	عالي منخفض	
من الممكن أن أكون مديرًا ممتازًا وأجد الوقت لتولي القيادة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	أكتفي بأن أكون مديرًا جيدًا
لديَّ رؤية واضحة وأحب التخطيط بعيد المدى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	أهدافي يومية وأحب العمل يومًا بيوم

أحب مواجهة المخاطر لأن فيها تحديًا لي ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ أتجنب المخاطر ما أمكن

أحب الاتصال بالآخرين ومتفوق في هذا المجال ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ مهارات الاتصال لدي عند حدها الأدنى

لدي الرغبة في أن أصبح قائدًا متميزًا ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ أجد الرغبة في أن أكون تابعًا

يسعدني أن أتخذ قرارات صعبة ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ اتخاذ القرارات أمر مخيف ومزعج

أبحث عن مسؤولية أكبر وأرحب بها ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ أتجنب أية مسؤوليات إضافية

أستطيع التعامل مع ضغوط العمل مهما كان نوعها ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ لا أحب الضغوط

أعتقد أن لديَّ الشخصية لأصبح قائدًا ناجحًا ١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠ آسف، القيادة لا تناسبني

المجموع (   )

إذا حصلت على ثمانين درجة فما فوق، فهذا يدل على أن

لديك الرغبة والمقومات لتصبح قائدًا.

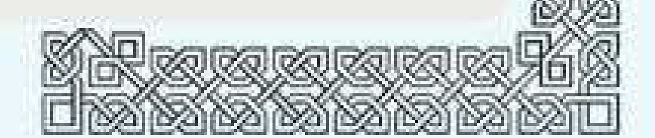
وإذا حصلت على مدى بين (٦٠-٨٠) درجة فهذا يعني أن لديك مقومات معقولة للقيادة.

أما إذا حصلت على درجة دون (٦٠)، فهذا يدل على أنك لا ترغب في إدخال سمات قيادية في أسلوب إرادتك.





الفروق بين المدير والقائد



ليس من السهل تحديد الفروق بين المدير والقائد. إلا أن الجمل الواردة أدناه قد تساعدك في تمييز الأبعاد القياديةالتي تتحلى بها. لذا يرجى وضع علامة (√) في داخل المربع المناسب.

م	الجملة	أوافق	لا أوافق
١	يكتفي المدير الجيد بتطبيق التعليمات والاقتراحات الواردة من الإدارة العليا أما القائد فينظر إلى المستقبل ويتنبأ بالحاجات والمشاكل والقضايا قبل وقوعها.		
٢	يتقبل المدير الجيد المسؤوليات المنوطة به، أما القائد فيبحث عن هذه المسؤوليات.		

م	الجملة	أوافق	لا أوافق
٣	يتقبل المدير الفاعل المخاطر في حدها الأدنى. بينما يتقبل القائد مخاطر أكبر عندما يكون لها مقومات تؤدي إلى تقدم كبير يحقق مصالح بعيدة المدى.		
٤	يتمتع القائد بروح المبادرة بينما لا يمتلك المدير بالضرورة هذه الروح.		
٥	يميل المدير لقبول مهام مريحة، بينما يبحث القائد عن فرص فيها تحدٍ لإظهار قدراته القيادية.		
٦	ينظر المدير إلى من يعملون تحت يده كموظفين في حين ينظر القائد إلى العاملين معه كفريق عمل أو تابعين.		
٧	إن الفرق الأساس بين المدير والقائد هو الموقف. إذ يكتفي الكثير من المديرين بوضع أهداف متواضعة وتهدئة العاملين وتوفير بيئة عمل مريحة واستخدام القوة بحذر، بينما يسعى القائد إلى تحديد أهداف فيها تحدٍ ولتوليد بيئة عمل حركية.		

إذا كانت الإجابة «موافق» في جميع المربعات، فإنك ستجد أن الأفكار الواردة في هذا الكتاب ستكون مشجعة لك، على أن تمارسها وتجعلها ضمن أنشطتك اليومية.





هل المدير الناجح وحده القادر على الوصول إلى القيادة؟

تُبنى القيادة في أي مستوى من مستوياتها على مهارات إدارية أساسية. فلا يمكن الحكم على إمكانية وصول شخص ما إلى القيادة قبل إدارته لعملية ما إدارة جيدة. ولهذا السبب يفشل أولئك الذين يحاولون تولي زمام القيادة، حتى قبل أن يبدؤا إذا لم يكن لديهم مقومات أساسية في الإدارة.

ويبدو أن أشخاصًا قليلين جدًا يستطيعون أن يختاروا طاقمًا إداريًا جيدًا. ويدربوهم كي يتفرغوا بعد ذلك لمسؤولية القيادة. وهذا يعني أن المديرين الذين لديهم رغبة في تولي زمام القيادة يجب أن يتفرغوا كي يتعلموا كيف يصبحوا:

- مرشدين ومدرسين ومندوبين على مستوًى عالٍ.
- مدراء متفوقين يعرفون كيف يحددون الأهداف والأولويات.
- مشغلي ومطوري نظم متفوقين.

ما المخاطر الناجمة عن الوصول إلى مسؤوليات قيادية قبل أن توضع ممارسات إدارية ممتازة موضع التنفيذ؟

- من الممكن عدم جني أي ثمرة... وفقدانك لعملك الإداري.
- قد تصاب بالإحباط إذا لم تستطع التمييز بين مهارات الإدارة ومهارات القيادة.
- قد يشعر العاملون بعدم وجود أمن وظيفي ويفقدون احترامهم لك.

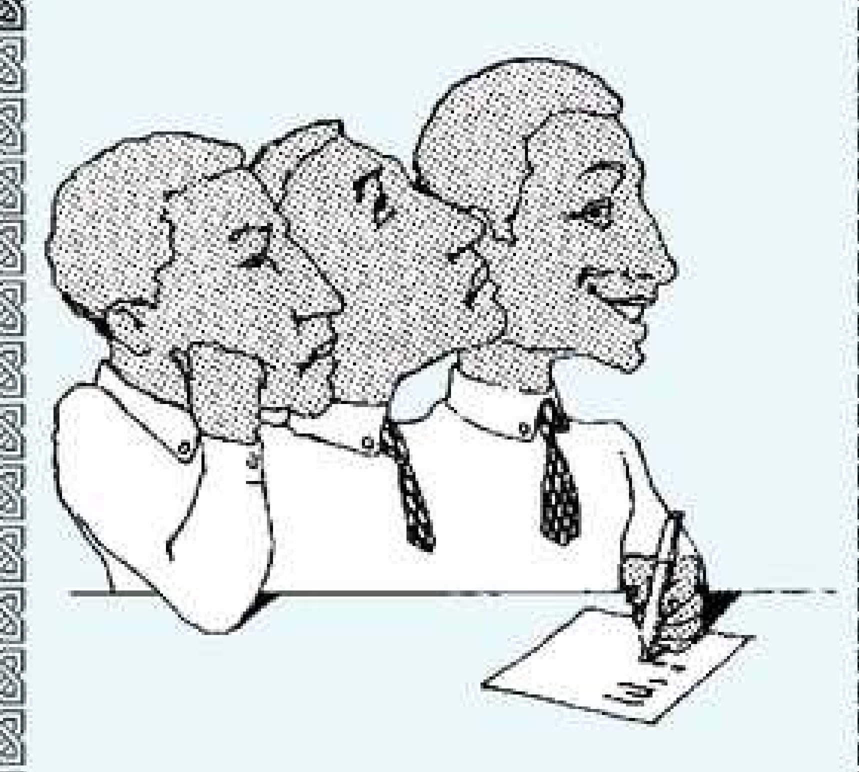
لذلك لا بد من التعامل مع الموضوع خطوة خطوة. فالمطلوب منك أن تشحذ وتطور مهاراتك الإدارية أولًا قبل أن تقفز إلى مواقع قيادية.



الباب الثاني

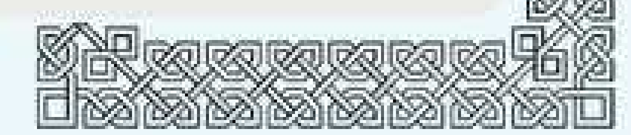


هل أنت مؤهل لأن تصبح قائداً؟





الالتزام بالسمات القيادية



مما لا شك فيه أنه ليس لكل شخص تطلعات ليصبح قياديًا. بل يكتفي بعض الأشخاص من ذوي القدرات أن يبقوا مدراء متميزين فقط.

وتفضل هذه الفئة من الناس التقدير والمكانة التي يحصلون عليها من استخدام طرق جيدة في الإدارة، كما يتركون مواجهة احتمالات التعرض للمخاطر. ويفضل هؤلاء أيضًا أن يتبعوا تعليمات الإدارة العليا بدلًا من تولي زمام القيادة من منصب يتطلب جهدًا أكبر وتعرضًا للمخاطر أشد.

وماذا بالنسبة لك الآن؟

انظر في الأسباب الثلاثة الرئيسة الواردة أدناه والتي تبين لماذا اختار معظم المديرين تطوير مقومات القيادة لديهم.

اقرأ كل جملة في التمرين التالي وضع علامة (√) في المربع الذي يعكس – بدقة – شعورك الحقيقي.

تمرين الالتزام بالسمات القيادية

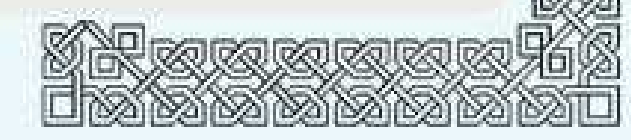
م	الجملـة	كما أشعر	قريبًا مما أشعر	ليس كما أشعر
١	أسعى إلى أداء شخصي أفضل مما أحققه في منصب إداري. أريد أن أحس بأنه في إمكاني تغيير وتطوير وجه مؤسستي أخشى فقدان موقعي إذ بقيت على دوري الإداري			
٢	أشعر أنني محدود الصلاحيات كمدير. أريد الحرية في اتخاذ المزيد من القرارات والصلاحيات لتنفيذ هذه القرارات. اتخاذ قرارات جريئة فيها شيء من المخاطرة يساعد في تحفيزي على العمل ويجعلني أقرب إلى تحقيق مواهبي كإنسان.			

م	الجملـة	كما أشعر	قريبًا مما أشعر	ليس كما أشعر
٣	أريـد حركة علوية. أريد أن أتسلق سلم الكادر التنفيذي بشكل أسرع. لا شك أن العلاوة المالية مهمة ولكن الأهم منها رغباتي في تحقيق أهداف بعيدة المدى.			





دعوة للتحدي من ثلاث خطوات



الخطوة الأولى: املأ نموذج التقييم الإداري في الصفحة اللاحقة.

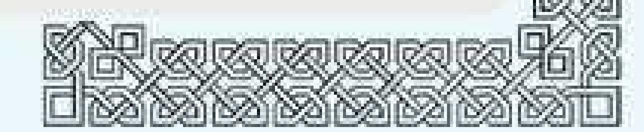
الخطوة الثانية: تبين الفروق بين المدير الناجح والقائد الناجح في أثناء قراءتك لهذا الكتاب.

الخطوة الثالثة: املأ نموذج ميزان التقييم الإداري والقيادي الوارد في ص (١٥) وقارن ذلك مع مجموع درجاتك في ميزان التقييم الإداري والقيادي الوارد في صفحة (٢٩).

ميزان التقييم الإداري



ميزان التقييم الإداري



تصف هذه الاستبانة التي نحن بصددها عشرين سمة من سمات المدير المتميز. انظر في هذه السمات كما وردت أدناه ثم بين – بصفتك مديرًا الآن ومستقبلًا – مدى الأهمية التي تعطيها لكل سمة.

درجة الأهمية العالية جدًّا = ٥ والمنخفضة جدًّا = ١

السمـــة	درجة الأهمية				
	٥	٤	٣	٢	١
١) يطلع موظفيه على مجريات الأمور					
٢) أفكاره واضحة					
٣) يبدي الرحمة تجاه الموظفين					
٤) مستمع جيد					

السمـــة	درجة الأهمية				
	٥	٤	٣	٢	١
٥) يمنح موظفيه جوائز قيمة					
٦) يفسح المجال لموظفيه ليحققوا مكاسب.					
٧) يؤيده موظفوه تأييدًا كاملًا					
٨) يوفر مناخًا يضفي شعورًا واحدًا متماسكًا					
٩) نظام العمل لديه واحد وثابت					
١٠) يكون شديدًا عند الحاجة					
١١) يحترم موظفوه قراراته					
١٢) يستخدم سلطاته بحساسية					
١٣) يشاور غيره في اتخاذ القرار					
١٤) يتبع أسلوبًا علميًا منطقيًا في اتخاذ القرار					
١٥) يعترف بخطئه					
١٦) يحافظ دائمًا على موقف إيجابي					

السمـــة	درجة الأهمية				
	٥	٤	٣	٢	١
١٧) يشارك موظفيه كل الإنجازات صغيرها وكبيرها					
١٨) يجعل جو العمل ممتعًا					
١٩) ينتدب الموظف المناسب للعمل المناسب					
٢٠) يتعامل بشكل أخلاقي جدًا في كل المواقف					

مجموع النقاط

ملاحظة: سندعوك – عزيزي القارئ – في فصل قادم لتحدد درجة الأهمية للسمات الإدارية التي انتهينا منها جنبًا إلى جنب مع تحديد درجة أهمية السمات القيادية. وستساعدك هذه العملية في التميز بين المهارات الإدارية والمهارات القيادية. وبالتالي ربما تساعدك في اختيار الخط الوظيفي الذي تختاره لنفسك.



ملاحظات

الباب الثالث



تطوير مصدر القوة في قيادتك





لكل فرد جانب غير مستخدم من جوانب القوة في شخصيته

تعرّف قوة الشخصية بأنها قدرتك على استخدام أفضل السمات لديك وتطويرها بطريقة تؤثر فيها على الآخرين. وتعتبر قوة الشخصية أغلى ما يملك الفرد. وعلى سبيل المثال: عندما تسمع أحدًا يقول: «يقدم مديرنا لنا حوافز» فهذا يمثل جانبًا إيجابيًا من شخصية المدير. ولكل واحد منا شخصيته الفريدة ينقلها لغيره.. إلا أن قوة الشخصية تتفاوت من فرد لآخر، والأهم من ذلك كله ليس مدى ما لدينا من قوة الشخصية، بل في كيفية استخدامها الاستخدام الأمثل.



وتظهر قوة الشخصية في السمات الجسمية والعقلية معًا. وتبدو آثارها عندما يستغل أصحابها السمات لديهم أفضل استغلال؛ حيث تعلموا من الزمن أن يعزلوا هذه السمات عن غيرها ويركزوا على تحسينها ونقلها للآخرين. وبهذه الطريقة تتسامى قوة الشخصية لديهم.

وتعتبر قوة الشخصية عنصرًا مهمًا لدى القادة؛ لأنها تشحذ همم التابعين لديهم للوصول إلى أهداف جديدة. لذلك يتوجب على القادة أن ينمو قوة الشخصية لديهم لاستخدامها بحكمة للتأثير في الآخرين. وسنركز في هذا الفصل على مساعدتك في تطوير قوة الشخصية لديك.





استغلال أفضل السمات الشخصية لديك

منذ زمن ليس بالبعيد، اعتقد علماء النفس والخبراء في الإدارة أن ما يحتاجه الشخص ليصبح قائدًا ناجحًا هو اجتماع عدد من السمات الشخصيّة فيه. إلا أنه لم يتمكن أحد في ذلك الوقت من إثبات صحة ما كان يطلق عليه كثير من الناس نظرية السمات. واليوم يتفق الخبراء على أنه توجد سمات شخصية كثيرة ومتنوعة بحيث لو اجتمع بعضها في شخص لأمكن اعتبار أن له درجة من قوة الشخصيّة. وبعبارة أخرى لا يمكننا القول بأن شخصًا ما غير مؤهل للقيادة إذا كان يضع النظارة على عينيه ويتمتع بطول قامته ويهوى قراءة الكتب.

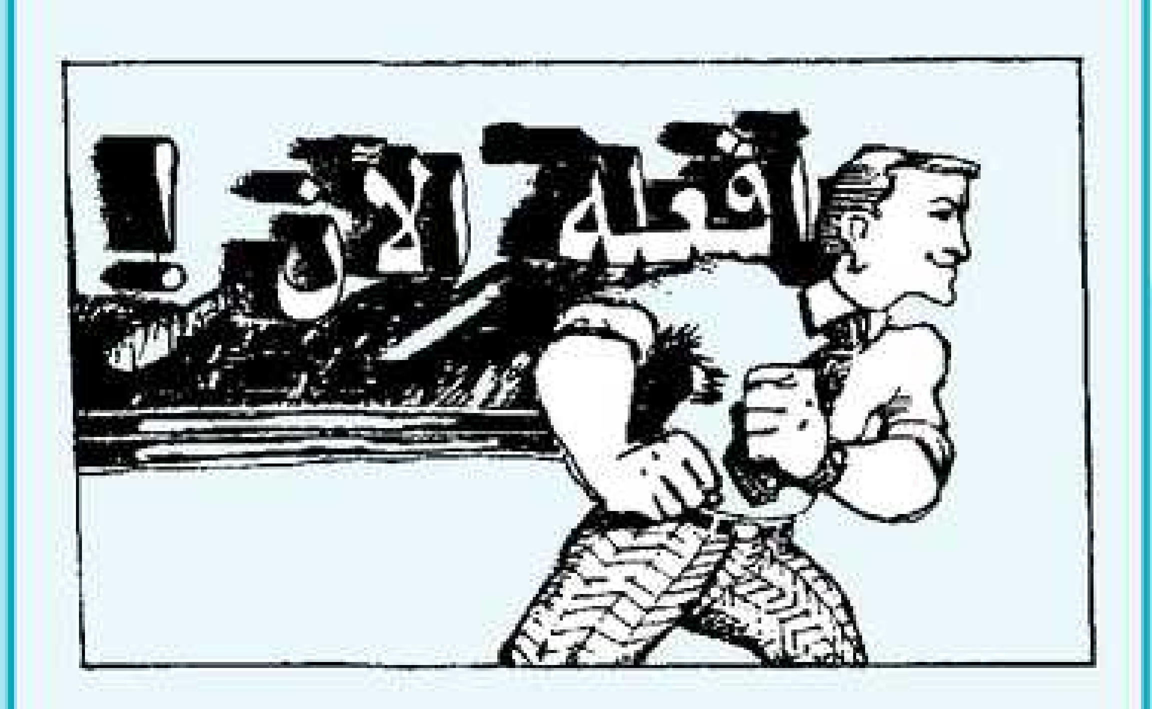
وعلى أية حال، يحتاج الشخص الذي يريد أن يصبح قائدًا ناجحًا إلى تحديد أفضل السمات لديه وتطويرها والتدرب على كيفية إيصالها للآخرين بفاعلية. ولعل هذا هو التحدي الرئيسي الذي يواجهه عندما يلزم نفسه بإدخال سمات قيادية في أسلوب إدارته. ويتوجب عليه أن يسأل نفسه هذه الأسئلة:

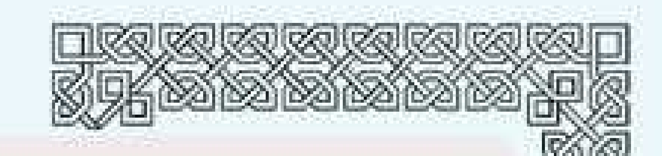
هل أستطيع أن أدرك أفضل السمات الجسمية لديَّ وأوصلها للآخرين؟

هل هناك إمكانية لتحسين مهاراتي اللفظية؟

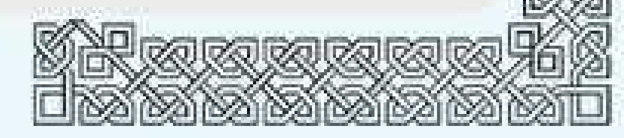
هل لديَّ بعض السمات العقلية الجيدة التي يجب أن أركز عليها وأوصلها بشكل أفضل للآخرين؟

إن أفضل وسيلة للتأثير على الآخرين أن يركز الشخص على السمات المتميزة الخاصة لديه، وألا يشغل نفسه بسمات أخرى أقل تميزًا. فمثلًا، وإذا كان لدى الشخص فصاحة في التعبير عن نفسه، فليحافظ على إبراز هذه السمة. وإذا كان لديه قدرة على التحمل أكثر من غيره، فليداوم على إظهار هذه الصفة، وهكذا...





ثلاثة مصادر لقوة الشخصية



١) قوة الشخصية:

حتى يتسنى لك فهم مقومات قوة الشخصية لديك، لا بد أن تتفهم مصدرين رئيسين آخرين للقوة وهما: قوة المنصب الوظيفي، وقوة المعرفة. ويوضح الرسم أدناه حجم القطاع لكل مصدر من مصادر القوة الثلاثة، حيث تحتل قوة الشخصية القطاع الأكبر، إلا إنه من الخطأ التقليل من أهمية القطاعين الآخرين.



٢) قوة المنصب الوظيفي:

تنبع هذه القوة من المنصب الوظيفي الذي تتولاه، وليس من معرفتك أو خبرتك أو حتى من قوة شخصيتك.

فمثلًا في اللحظة التي يحصل فيها أحد الأشخاص على ترقية إلى منصب مشرف، تزداد صلاحياته وقوته. إلا أنه يحدث أحيانًا سوء استخدام لهذه الصلاحيات على كافة درجات السلم الوظيفي.

٢) قوة المعرفة:

تنبع هذه القوة من مدى فهمك للمهارات والطرق العلمية المطلوبة في سلوك عملي فعّال لدور محدد تقوم به. ومع تقدم المجتمعات واتجاهها بشكل متزايد نحو التصنيع والتقنية، ازدادت التخصصات وازدادت معها كذلك الحاجة إلى قوة المعرفة في مختلف المجالات.

وعندما يقرر شخص العمل على بناء مهاراته في مجال من مجالات العمل، يبدأ في التفكير في مصادر القوة المتاحة لديه.

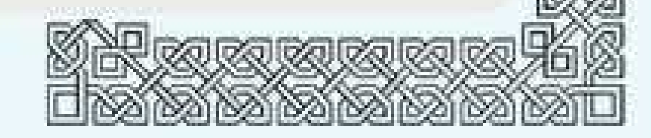
ونتيجة لذلك، تبرز الحاجة لأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

* كيف يمكن استخدام كل مصادر القوة بشكل دقيق وحساس؟
* متى نفضل استخدام مصدر قوة دون سواه؟
* كيف يمكن تحقيق التوازن الأمثل في الاستخدام اليومي لمصادر القوة الثلاثة؟

وسنحاول الإجابة على هذه الأسئلة في الصفحات القادمة.



قلِّل من الاعتماد على قوة المنصب



لا شك أنك – كمدير – أعطيت سلطة على غيرك. وقد يتمتع الأشخاص الذين هم أعلى منك في السلم الوظيفي بسلطات أوسع، إلا أن هذا لا يقلل من أهمية السلطات الممنوحة لك، ومن ناحية أخرى، يمكنك – كقائد – أن تحسن من أهميتك بالنسبة للمؤسسة التي تعمل فيها عن طريق الافتراض أن لك صلاحيات أوسع قليلًا من الممنوحة لك رسميًا بحكم منصبك. أما إذا كنت مديرًا جديدًا، فينبغي أن تقلل من الاعتماد على دور المنصب وتوازنه مع الأدوار الأخرى.

وبالتأكيد فإن تعيينك رئيسًا في العمل يعني أنك ستتولى قيادة فريق العمل وهذا سيعطيك التأثير المرتبط بهذا المنصب. ولكن تذكر أنه بدون موازنة هذا الدور وزيادة مساحة الأدوار الأخرى فإنك تفقد التأثير المطلوب. وعلى أية حال، فإن القوة المستمدة من المنصب الوظيفي تعتبر امتيازًا مؤقتًا. والآن انظر إلى المواقف المذكورة التالية وضع إشارة (√) في داخل المربع المقابل لكلمة (أوافق) أو كلمة (لا أوافق).

م	الموقـف	أوافق	لا أوافق
١)	لا يحتاج القائد الحقيقي أن يذكّر فريق عمله أنه هو الذي يتولى المسؤولية		
٢)	كلما استخدمت قوة المعرفة وقوة الشخصية بفاعلية أكبر قلَّت حاجتي لاستخدام قوة المنصب.		
٣)	حفظ النظام هو أفضل وسيلة لاستخدام قـوة المنصب. وأحيـانًا يستخدم المنصب لإعادة هيكلة مؤسسات الأعمال لكي يصل جميع العاملين إلى أفضل درجات الإنتاج.		
٤)	من الممكن إظهار قوة منصبك من خلال نشاطاتك وأفعالك.		
٥)	عندما يحترمك العاملون لشخصك فإنهم يكونون أكثر ميلًا لاحترام المنصب الذي تتولاه.		
٦)	من الممكن أن يسيء المسؤول استخدام المنصب الموكل به.		

م	الموقـف	أوافق	لا أوافق
٧)	ليس من السهل على شخص استخدام الصلاحيات الممنوحة له في منصب جديد خاصة في بداية الأمر.		
٨)	على القائد الذي يسعى لتوسيع صلاحياته أن يعرف - منذ البداية - كيف يفعل ذلك بعناية وحساسية.		





استغلال القوة المعرفية لديك



يقلل كثير من المدراء والقادة بشكل كبير من المعرفة كمصدر من مصادر القوة. وفي حقيقة الأمر، تعتبر القوة المعرفية أفضل طريق لإبراز القيادة وأسلمها. ولو تأملنا قليلًا لماذا يحترم معظم الناس الحكماء والمعلمين والمصلحين لعرفنا أنه بسبب كونهم مصابيح معرفة لإرشاد الآخرين وتوجيههم. وبناء على ذلك يجدر بك أن تكافح لتكون مرشدًا ومعلمًا وقائدًا للعاملين من حولك. وبمعنى آخر، كن لهم المعلم والمرشد المتواضع بأن تشاركهم معرفتك وتخصص الوقت الكافي لإعطائهم التعليمات بطريقة شاملة وواضحة. عندئذٍ يتحول العاملون من حولك إلى أتباع مخلصين باستخدامك أسلوب المعرفة لبناء علاقات أفضل معهم.

ومع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد أعلاه، نرجو منك أن تنظر في المواقف التالية وتضع إشارة (√) في داخل المربع المناسب لك.

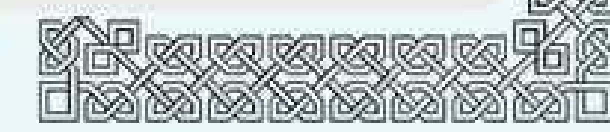
م	الموقف	أوافق	لا أوافق
١)	يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر حساسية وكرمًا في مشاركة العاملين معهم ومعرفتهم		
٢)	تعتبر القوة المعرفية أفضل وسيلة لكسب احترام العاملين لقادتهم.		
٣)	كلما زادت درايتك بعملك زادت قوتك المعرفية، وبالتالي لا بد من المحافظة على الدراية بالعمل عن طريق الاستمرار بالتعلم.		
٤)	إن الاستخدام المفرط للقوة المعرفية من قبل القائد يؤثر سلبًا على جو العمل.		
٥)	تعتبر قوة الشخصية أفضل وسيلة لنقل القوة المعرفية للآخرين.		
٦)	يحتاج الشخص إلى أن يكون حساسًا في استخدام القوة المعرفية، على عكس ما هو عليه الحال في استخدام قوة المنصب.		

م	الموقف	أوافق	لا أوافق
٧)	يوجد لدى المدراء والقادة قوة معرفية أكثر مما يدركون. لذلك، عليهم أن يقللوا من استخدامها.		
٨)	تعتبر الخبرة العملية وسيلة ممتازة لاكتساب القوة المعرفية.		





استثمر الصفات الجسمانية لديك



ربما تصاب بالدهشة عندما تطلب من أحد أن يعطيك اسم قائد ما. وقد يكون ذلك بسبب أن صورة القائد لديك مختلفة كثيرًا عما توقعته. ويدرك بعض القادة أحيانًا أهمية إبراز السمات الفريدة التي يمتلكونها. ولكن هذه السمات قد لا تأتي ضمن مجال التوقعات المألوفة. فمثلًا هناك قادة يتميزون بقصر قامتهم وآخرون بكبر أحجام أنوفهم. وآخرون لا تعنيهم معايير المظهر الشخصي كثيرًا.

وعلى أية حال فإن معظم القادة فيهم من السمات ما يجذب الانتباه. فكلهم يستغل سمة جسمية غريبة بالمعنى التقليدي ليجذب إليه الاهتمام.

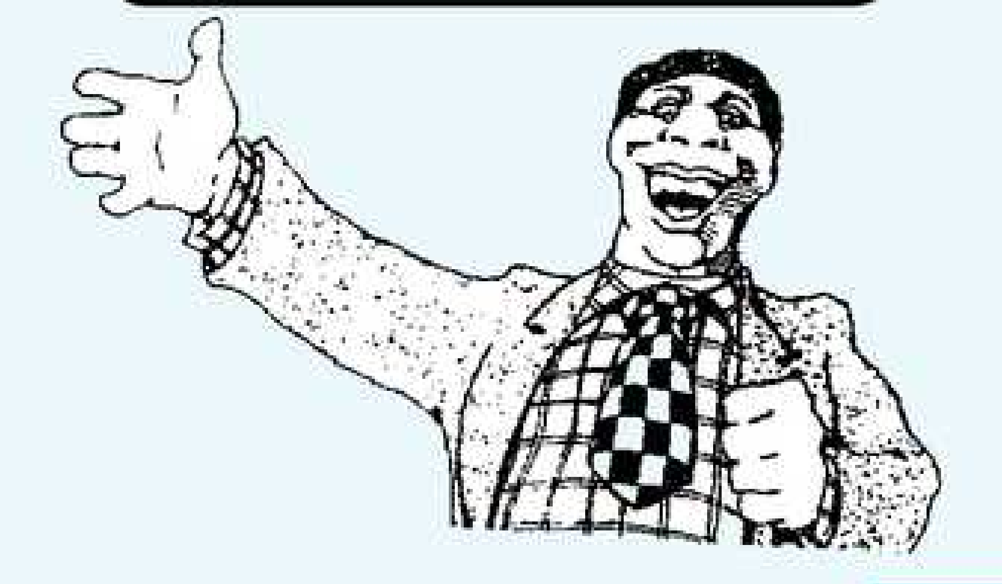
ولو سألت نفسك هذا السؤال: لو أنني ركزت على سمة غير عادية في شخصيتي فهل ستزيد من قوة الشخصية لدي أكثر مما لو حاولت التركيز على سمة عادية؟ في معظم الحالات تكون الإجابة بـ «نعم»، لأن الأتباع يريدون من قائدهم أن يكون متميزًا في جانب ما.

انظر إلى السمات الجسمانية العشر المذكورة أدناه، حدد ثلاث سمات منها تميزك تمييزًا واضحًا عن غيرك. وذلك بوضع دائرة حول المفردة المناسبة:

١) العيون	٢) الشعر / اللحية	٣) المظهر الخارجي
٤) الابتسامة	٥) ملامح الوجه	٦) ملامح الشخصية
٧) حجم الجسم	٨) لون البشرة	٩) العناية بالمظهر
١٠) الصورة العامة	١١) أخرى...........	

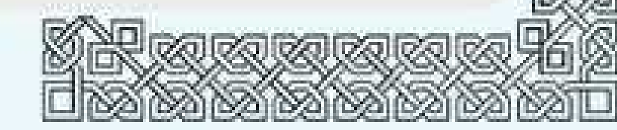
إذا كنت مهتمًا في نقل صورة قيادية أكثر جدية وجاذبية عن نفسك من السابق، فعليك بالتركيز على السمات التي وضعت عليها دائرة، وعندها ستجد نفسك مقبولًا أكثر لدى الآخرين ومرتاحًا مع نفسك، وهذا بدوره سيعطيك ثقة أكبر بنفسك.

ثقة أكبر بنفسك تعادل قوة شخصية أكبر





ركِّز على أفضل السمات العقلية لديك



يبدو أن تحديد السمات العقلية لدى الفرد أصعب من تحديد سماته الجسمية. ولكن لا بد لك كقائد أن تتميز بسمات غير عادية حتى يقدِّرك ويتفهمك الآخرون.

وتشير القائمة أدناه إلى بعض السمات العقلية لدى القادة التي تساعد العاملين لديهم على الشعور بالأمان الوظيفي. ضع دائرة حول ثلاثة من أقوى السمات في شخصيتك أو ثلاثة تحب أن تنميها في شخصيتك في المستقبل كقائد.

الصبر الأمانة اللباقة مع الآخرين الشجاعة

الذاكرة النظام القدرة على الحسم العدل

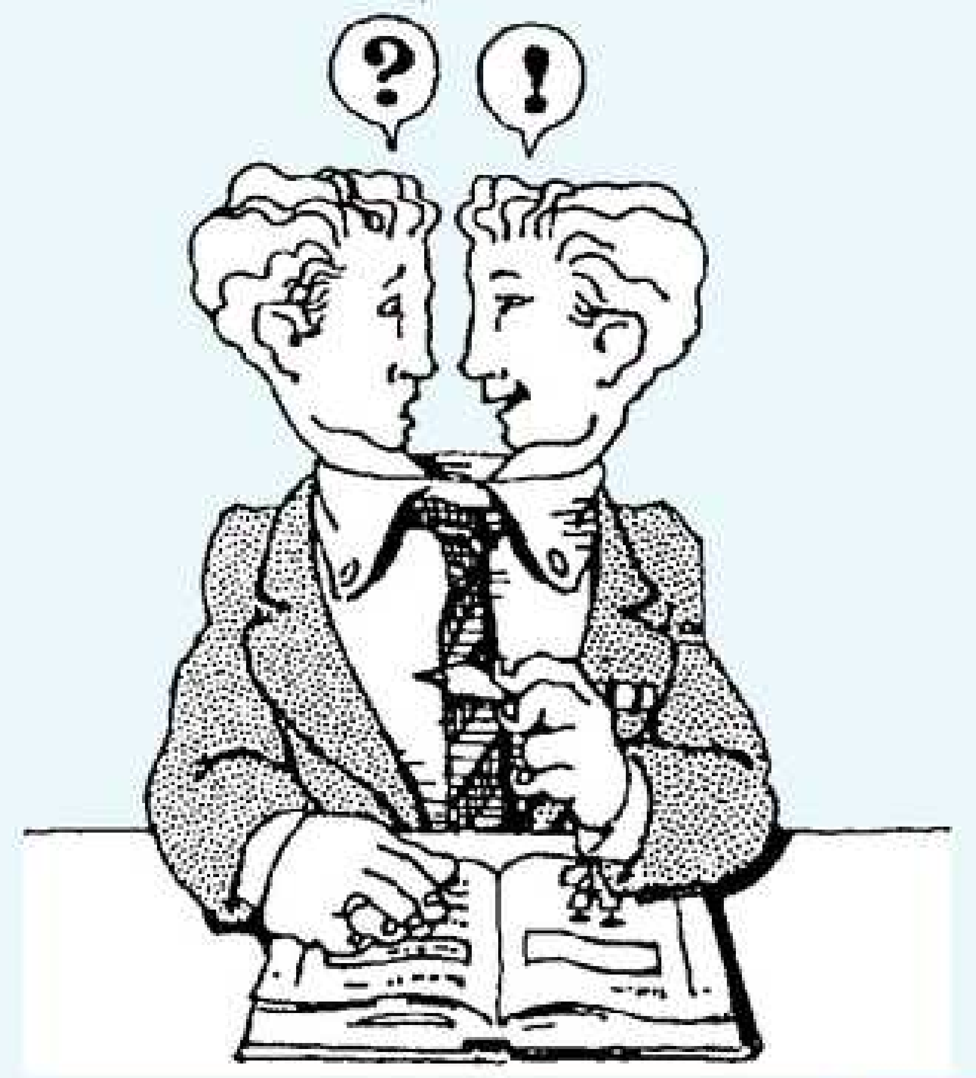
الثبات الرغبة في المغامرة الموقف الإيجابي

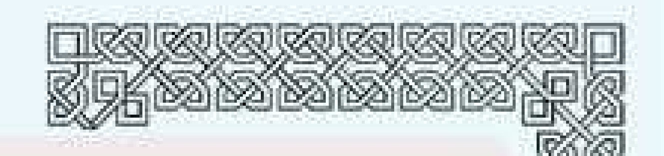
القدرة على الخروج من الأزمات الرغبة في تحمل المسؤولية العزم

القدرة على تحمل ضغوط العمل

أخرى ....

وبعد أن اخترت الآن ثلاثًا من السمات العقلية البارزة في شخصيتك فكر فيها بكل عمق وابحث عن الطرق التي تعززها في شخصيتك وبطبيعة الحال كل السمات العقلية لديك ستساعدك كي تصبح قائدًا أفضل، ولكن الفكرة هنا أن تركز على السمات المتميزة لديك مع عدم إهمال السمات الأخرى. ولا بد أن تكون صادقًا في اختيار السمات البارزة لديك والتركيز عليها. سيكون من المفيد للغاية أن يدرك العاملون معك هذه السمات البارزة ويتحدثوا عنها بصراحة عند تقييمهم لقدراتك القيادية.





عزِّز قدراتك على الخطابة والكلام



لقد أجرى مؤلف هذا الكتاب قبل سنوات مقابلة مع ستين قائدًا متميزًا وسأل كل واحد منهم هذا السؤال:

ما الذي ساعدك على أن تصبح قائدًا؟

وقد أجاب نصفهم إن قدراتهم الخطابية كان لها الدور الأكبر في وصولهم إلى مكانتهم القيادية.

هل فكرت يومًا في الاستماع إلى صوتك؟ لماذا لا تفكر في تسجيل صوتك على شريط وتستمع له مرات ومرات؟ وحدد بعد ذلك إذا كان صوتك خافتًا أم قوي النبرة؟ واضحًا أم غير مفهوم. ولا شك أن اختيارك للمفردات مهم ولكن الطريقة التي تنطق بها هذه المفردات أكثر أهمية.

ومن الممكن أن تدرب صوتك كي يصبح واضحًا وقويًّا وحاسمًا. ويساعدك الصوت القوي الواثق على أن تضع سلطة أقوى في الرسالة التي تريد أن توصلها للعاملين من حولك، مما يعزز من مركزك القيادي في نفوسهم.

انظر في الاقتراحات البسيطة التالية التي قد تساعدك في تعزيز قدراتك الخطابية:

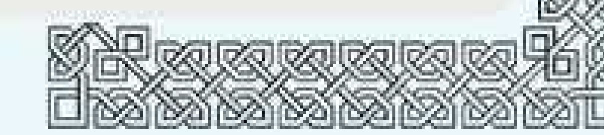
* إذا كنت ترغب في تطوير قدراتك الخطابية، التحق بدورة تدريبية في فن الخطابة.
* يجب أن تؤمن إيمانًا كاملًا بما تقول.
* تجنب استخدام الأصوات العفوية مثل: آ، يعني، أم.... الخ.
* تجنب استخدام التعابير التي تفيد التبرير وكذلك تجنب استخدام أسلوب الجمل الشرطية.
* ليكن موقفك إيجابيًا في اتصالاتك مع الآخرين، وحافظ على ابتسامة دائمة إلا في المواقف الصعبة التي تتطلب غير ذلك.
* تعلم عدم الإطالة في الحديث. الكلام لا يقاس بالكم بل بمدى استماع الآخرين إليه وقبولهم له.
* كن خطيبًا بارعًا ومستمعًا منصتًا.
* وازن بين براعة الحديث ومهارة الانصات.

اجعل من صوتك وسيلة فعالة لتقوية شخصيتك





اكتشف نقاط الجذب في شخصيتك



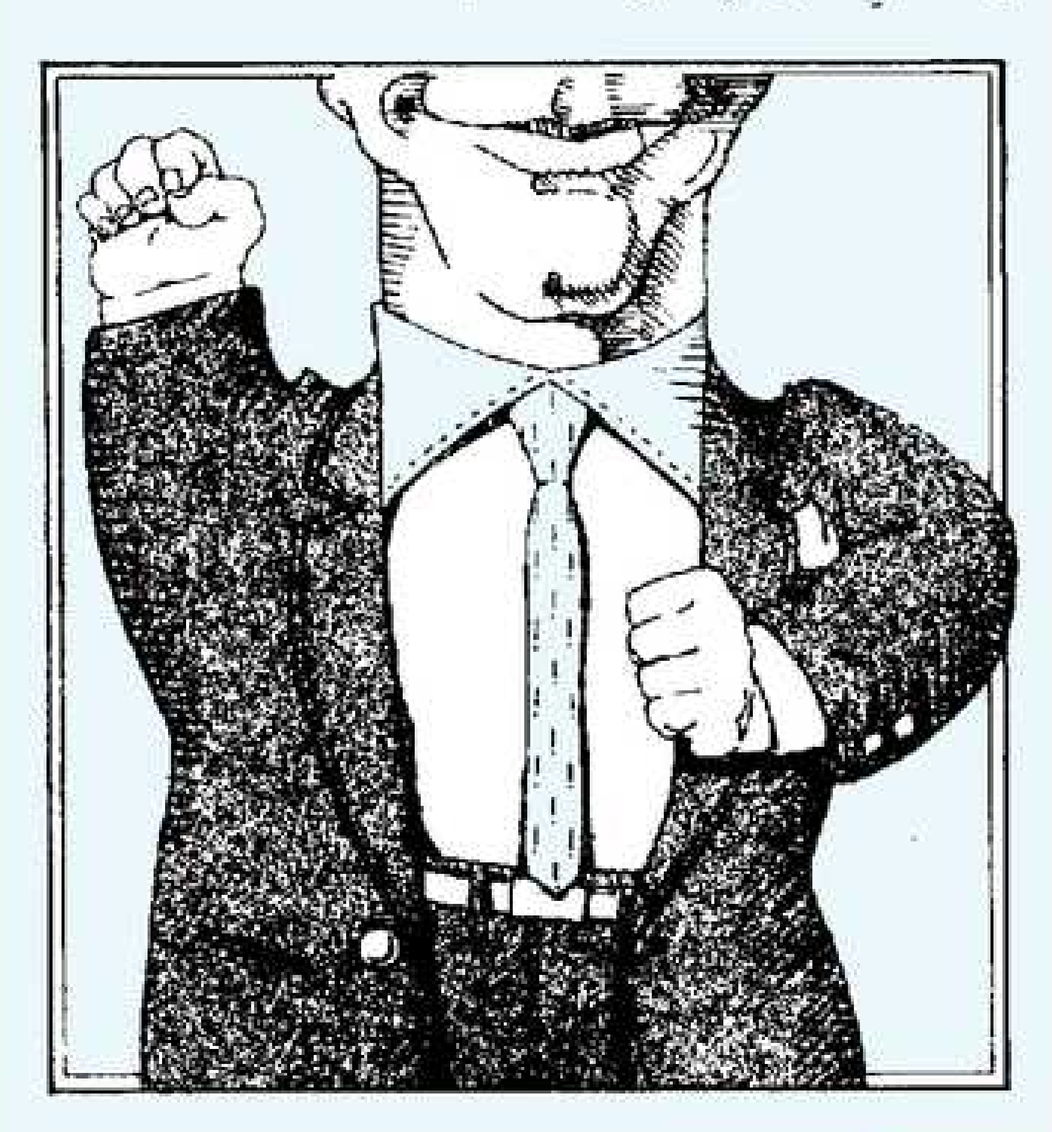
تعرّف الجاذبية الشخصية على أنها وسيلة من وسائل الجذب النفسي، بحيث تجعل الآخرين يستجيبون لصاحبها بطريقة أكثر إيجابية. ويستطيع الواحد منا أحيانًا أن يظهر جاذبية في شخصيته بالتركيز على سمات محددة.

وقد يتبادر إلى الذهن سؤال هو: هل شخصية الفرد مصطلح مرادف لجاذبيته؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول: ليس تمامًا. إذ تتكون الشخصية من مجمل السمات الجسمية والعقلية للفرد التي تنقل للآخرين على شكل صور. أما الجاذبية فهي امتزاج سمات جذابة محدودة العدد لتوليد صورة فاتنة مميزة.

وهناك سؤال آخر يبرز إلى السطح هو: هل يتمتع كل القادة بسمة الجاذبية الشخصية؟ والإجابة بالتأكيد ستكون بالنفي. وفي الحقيقة يدرك معظم القادة هذا الأمر ولكنهم يحاولون الاستفادة من الحد الأقصى من سماتهم الشخصية. وفي دراسة قصيرة غير رسمية تبين أن ١٠٪ فقط من القادة قيد الدراسة يتمتعون بجاذبية معينة. وهذا لا يعني أن سمة الجاذبية غير مرغوبة في القادة،

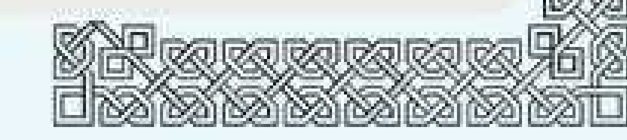
ولكن أغلب القادة يدركون أنهم يستطيعون تطوير قوة تأثيرهم الشخصي وفاعليتهم بدون وجود الجاذبية الشخصية.

وعندما يقرر المدير الناجح الانتقال إلى مرحلة القيادة. فإن من الحكمة له استغلال أفضل السمات الجسمية والعقلية لديه دون أن يقلق نفسه فيما إذا كان هذا التغيير يجعله ذا شخصية جذابة. وكما سيتم عرضه في الصفحات التالية من الكتاب فإن القيادة تعني أكثر من مجرد الشخصية.





لا تقلل من أهمية موقفك الإيجابي



لا أحد يعارض المفهوم الذي يفيد بأن الموقف يعتبر أقوى سمات الشخصية لدى الفرد وأكثرها أهمية. إن الموقف الإيجابي المتدفق هو العنصر الذي يبرز بشكل واضح كل السمات الأخرى المحببة في الفرد، وأنه العنصر الضروري لإظهار صورة القيادة الناجحة سواء توفرت لديها سمة الجاذبية أم لم تتوفر. إن الموقف الإيجابي هو «القوة السحرية» التي تنقل شخصية الفرد للآخرين في أعلى صورها.

ويمثل الموقف - ببساطة - الطريقة التي تنظر بها للعالم من حولك. إنه ظاهرة عقلية. يمثل نقطة التركيز لديك على جوانب الحياة المختلفة. وعندما تركز على الجوانب السلبية، وهي كثيرة، فإنه يتولد لديك في نهاية المطاف موقف سلبي. وعندما تركز على الجوانب الإيجابية فإنه يتولد لديك موقف إيجابي. إن الموقف الإيجابي أغلى ما يملك الفرد، وهو بالنسبة للقائد ضرورة حتمية.

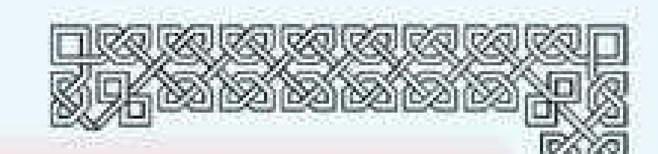
ويمثل الموقف أيضًا الطريقة التي تنظر بها إلى نفسك،

فإذا كنت ترى في نفسك مديرًا ناجحًا، فأغلب الظن أنك ستكون كذلك. وإذا كنت ترى في نفسك قائدًا ناجحًا، فالغالب أن ذلك سيحدث.

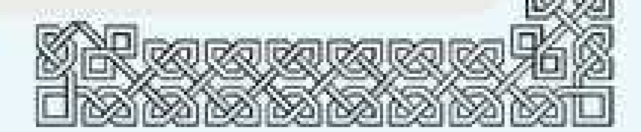
انظر الآن في الاحتمالات التالية:

* عندما تكون إيجابيًا يتأثر العاملون من حولك بهذا الموقف فيكونون إيجابيين.
* يحوِّل الموقف الإيجابي الشخصية التي يسهل تجاهلها إلى شخصية يصعب تجاهلها.
* لا يستطيع القائد ذو الموقف السلبي أن يحتفظ بأتباعه لمدة طويلة.
* يستطيع الفرد أن يستغل مقومات شخصيته عندما يكون إيجابيًا.
* يكون الفرد أكثر إبداعًا عندما يكون موقفه إيجابيًّا.
* يحرر الموقف الإيجابي الحماس المخزون في داخل النفوس. وبذلك يكون لديهم ثقة أكبر ليقوموا بدورهم كقادة.





دراسة حالة رقم ١



اختيار أفضل النماذج المتوفرة

كرَّس هيثم الشهور الأولى التي تلت ترقيته كي يصبح مديرًا متميزًا. فقرأ كتبًا كثيرة عن الإدارة وحضر ندوات متخصصة في المجال نفسه. ثم طبق عمليًا ما تعلمه من طرق ومبادئ في فن الإدارة. وقد أعجب كبار المسؤولين في المؤسسة إعجابًا كبيرًا بأدائه المتميز.

وكان هيثم قد اتخذ من أحد المدراء قدوة عملية له في الإدارة وتبين له فيما بعد أن هذا المدير مرشد من طراز جيد. ولكن هذا المدير مع إدارته المتميزة لم يعط أدوارًا قيادية، لأنه لم يقدم على المغامرات الضرورية ليصبح قائدًا.

ونتيجة لذلك. أخذ هيثم يبحث عن نموذج قيادي آخر يرتضيه لنفسه، فوجد ذلك في شخصية مدير وقائد

قوي يدعى عماد. ومنذ ذلك الوقت، أصبح هيثم حركيًا متواجدًا في كل مكان تقريبًا في مؤسسته. وكان يستخدم مصادر القوة الثلاثة التي أشرنا إليها سابقًا. وقال هيثم لزوجته مرة: قررت أن أبدأ العمل كقائد حتى أحقق التقدم الذي أصبو إليه.

هل هذا الموقف مألوف في المؤسسة التي تعمل فيها؟ هل يبقى المدراء المتميزون محصورين في الجانب الإداري فقط؟ هل من الضروري أن تصبح قائدًا كي تحقق تقدمًا في عملك؟ أجب على هذه الأسئلة وقارنها بالإجابة التي أوردها المؤلف صفحة (١٤٩).

ملاحظات



الخلاصة
التوازن في مصادر القوة لديك

بطبيعة الحال، كلما طورت قوة الشخصية لديك بشكل أكبر، كان الدور الذي تقوم به - كقائد - أقوى واتصالك بالآخرين أفضل وقدرتك على إقناع الآخرين بتصوراتك أعظم. وبمعنى آخر تساعدك شخصيتك القوية على تحويل عدد أكبر من الموظفين إلى أتباع.

ولابد من التنبيه إلى قضية مهمة وهي أن حصولك على قوة الشخصية لا يعني كل شيء، بل الأهم من ذلك الكيفية التي تسخر بها هذه القوة. فالحساسية تجاه الآخرين هي المفتاح. ويصبح التعامل مع الآخرين بأسلوب حساس أمرًا سهلًا عندما يحصل التوازن بين مصادر القوة الثلاث: قوة الشخصية وقوة المنصب الوظيفي وقوة المعرفة. إذن هناك عدة متغيرات تؤثر في نجاح القيادة.

فالقائد الذي لديه قدر كبير من المعرفة يكون فاعلًا ومؤثرًا

حتى مع قوة شخصية متواضعة.

والقائد الذي لا يفرض نفسه على الآخرين من خلال منصبه الوظيفي وإنما يركز على قوة المعرفة في مجال تخصصه يمكن أيضًا أن يكون فاعلًا ومؤثرًا حتى مع قوة شخصية متواضعة.

والقائد الذي لا يمنحه مركزه الوظيفي كثيرًا من القوة وليس لديه معرفة متخصصة يمكنه الاعتماد في عمله على قوة شخصيته.

وباختصار، فإننا نعرض الاقتراحات التالية:

* لكل فرد سمات قليلة تمثل له قبولًا لدى الآخرين. لذلك عليه أن يستغل هذه السمات.
* حاول أن تطور أفضل السمات العقلية المتوفرة لدى القادة، وركِّز على السمات العقلية التي تعتبرها في غاية الأهمية بالنسبة لك.
* كن فخورًا بشخصيتك ولا تتردد في نقلها لغيرك.
* استخدم الموقف الإيجابي بقوة وفعالية لتعزيز شخصيتك.
* كن حذرًا في اختيار أفضل نموذج قيادي ممكن.



الباب الرابع

٤

كيف تطور قدرتك على الرؤية





قدرة القائد على تحديد وجهته



لو فكرت قليلًا في القادة الذين تعجب بهم لوجدت أنهم يتميزون عن غيرهم بشيء هام، ألا وهو أنهم بتصرفاتهم وأعمالهم يزرعون في الناس حب اتباعهم. فالقادة العظام لا يكتفون بالأمر الواقع، بل إنهم يتحركون حركة دائبة يحسنون ويتطورون ويمتدون إلى مناطق جديدة.

ومما يميز هؤلاء القادة أن أهدافهم واضحة ومحددة، كما أن تطورهم له وجهة محددة أيضًا، وهم يعرفون إلى أين يتجهون. ويمكنك كأحد العاملين مع القائد أن تشارك في وضع خريطة جديدة لمناطق جديدة. وتعتبر هذه العملية مثيرة حقًا. إن العنصر الأساسي هنا هو أن القائد لديه تصور معين يصبو إلى تحقيقه.

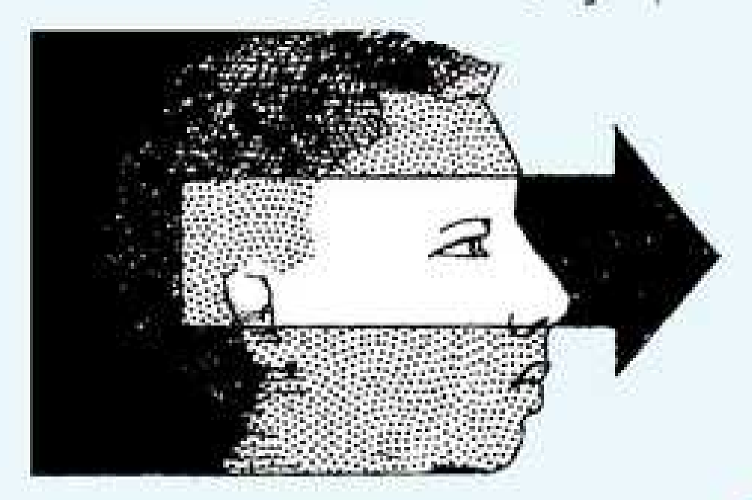
ولكي تكون قائدًا حقيقيًا، لا بد أن يكون لديك حس بما هو هام وحس بالكيفية التي تطور بها مجالات عملك. وعليك أن تتذكر أنه إذا كانت أهدافك ترتكز على اهتماماتك الشخصية فلن يكون لدى العاملين معك الحافز الكافي لاتباعك إلى نهاية الطريق، ومن جهة أخرى عندما يرى فريق عملك أن وجهتك تحقق

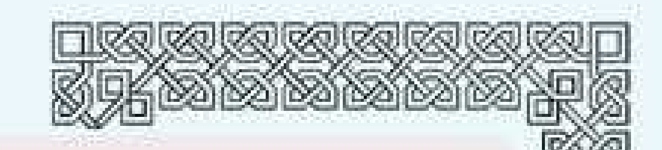
مزايا معينة، فإن طاقاتهم جميعًا ستنصب على دعم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وقد يقول بعض المدراء: إنه ليس في وسعهم وضع تصور مستقبلي لتطوير دوائرهم؛ لأن ذلك من اختصاص القادة. وعلى أية حال، عليك أن تحدد ملامح مستقبلك بنفسك وإن لم تفعل فسيحدده لك الآخرون. تذكر دائمًا أن القادة الذين تعجب بهم قد غيروا الأسلوب الذي كانت تدار به الأمور سابقًا.

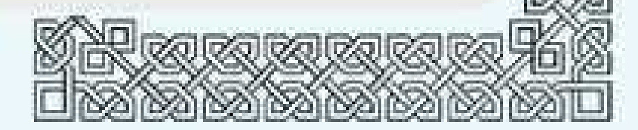
وعندما ترسم صورة هدفك الأكبر يمكنك وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقه. ولا بد أن يكون التركيز هنا على الكيف أكثر منه على الكمّ. ويبدو أنه خلال العقد أو العقدين الماضيين كنا نمجد القرارات التي تركز على الكم، مما جعلنا نركز جزءًا كبيرًا من وقتنا على الحسابات الكمية.

إلا أنه يجب عليك أن تتذكر أن تصوراتنا لا يمكن تحديدها من خلال الحسابات الكمية الرقمية. لذلك يجب التركيز على الأهداف الأهم التي ترسمها هذه الرؤية.





دراسة حالة رقم ٢



الاهتمام الزائد عن الحد بالتفاصيل

لقد دأب صالح على الافتخار بمهاراته في المحاسبة. وكان متفوقًا من قبل في دراسته الجامعية وهو الآن متميز في مجال عمله. وتقديرًا لأدائه المتميز، عين صالح مديرًا للحسابات في المؤسسة التي يعمل فيها.

وكان اهتمام صالح بالتفاصيل أعظم ما يمتلك من مهارات. وبعد تعيينه في منصب إداري زادت لديه التفاصيل عشرة أضعاف، مما جعله يشعر وكأنه يغرق وسط هذا الكم الهائل من التفاصيل. وبذلك أصبحت المهارة التي كان يفتخر بها عائقًا أمام تقدمه في عمله.

وفي محاولة منه للتحكم بزمام الأمور، حاول صالح عمل قوائم وصنفها ولكنه لم يكن لديه الوقت الكافي للتعامل مع هذه القوائم الطويلة. وفي ذات الوقت، بدأ

رئيسه في العمل بالاستفسار عن وجهة سير العمل في دائرته.

لقد بدأ صالح بالتساؤل عن مدى صلاحيته للقيادة. فهل هناك أمل له؟

اكتب إجابتك أدناه وقارنها بالإجابة التي أوردها المؤلف صفحة (١٤٩) ....

....

....

....

....

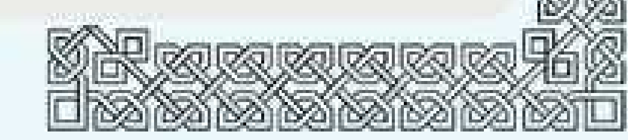
....



يبدو أن قوائمه مستمرة في الزيادة



لا تترك التفاصيل تنسيك الإطار العام



لا بد لك من الاحتفاظ بنظرة بعيدة المدى إذا أردت أن تكون قائدًا ناجحًا. فمثلًا، يتوجب عليك أن تنظر إلى أنماط العمل واتجاهاته وفرصه المتعددة، بدلًا من الغرق في التفاصيل ولاسيما عندما تصبح هذه التفاصيل عائقًا أمام النظرة الكلية للعمل.

بعض الاستراتيجيات للتركيز على الأهداف بعيدة المدى

١) عدم التعامل مع الأمور الصغيرة خلال ساعات الدوام في الصباح حتى العاشرة صباحًا.

إذ إنه من المعلوم أن أفضل إنتاج يقوم به كثير من المدراء يكون في الصباح، إلا أن هذا الوقت غالبًا ما يضيع في الأمور الصغيرة. ولتلافي هذا الوضع، يلجأ بعض المدراء إلى عدم السماح لأحد بدخول مكتبه أو الاجتماع به إلى أن يفرغ من التركيز على الأهداف الكبيرة في الساعة العاشرة صباحًا.

٢) تسجيل أهم ستة أنشطة مطلوبة في اليوم التالي.

يقوم بعض المدراء في نهاية الدوام بتسجيل أهم ستة

أنشطة مطلوبة في اليوم التالي. وفي صباح اليوم التالي يبدأ هؤلاء المدراء بهذه الأنشطة قبل أن ينجرفوا في الخوض في تفاصيل العمل اليومية الأخرى.

٣) قيّم مدى قدرتك على العمل حسب الأولويات.

فكر فيما أنجزته من عمل بالأمس. ما نسبة الوقت الذي خصصته للعمل على تنفيذ رؤيتك وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وما نسبة الوقت المخصص لتفاصيل العمل، إن مفتاح النجاح هو إيجاد توازن بين الأمرين.





كيف تؤثر القرارات على وجهة العمل في دائرتك

يتوجب عليك كقائد أن تكون نظرتك بعيدة المدى في اتخاذ القرارات المهمة، وأن يتسم عملك بالتركيز والاستمرارية. والأهم من ذلك كله أن تكون قادرًا على تقييم إنجازات دائرتك من حيث مدى مساهمتها في مجالات الإنتاج والتنظيم وتحقيق الأهداف المرسومة.

فعلى سبيل المثال: يتابع القائد الناجح منتجاته بحيث تصل إلى أعلى مستوى ممكن من حيث التكامل والنوعية الممتازة والسمعة الحسنة وحاجة المستهلك إليها.. وهكذا.

وبناء على ما ورد سابقًا يتخذ القائد قراراته. فليس هناك مجال للمساومة. وقد يجد القائد نفسه مضطرًا للتضحية بهدف قصير المدى لتحقيق هدف بعيد المدى. فليفعل ذلك دون تردد. فليس هناك شيء أهم من الأهداف الكبرى.

وهناك سمة أخرى مهمة في القائد وهي الاستمرارية

والثبات في المواقف. إذ يجد العاملون في المؤسسة صعوبة في الحفاظ على حافز إضافي للعمل عندما تكون القرارات على مستوى القيادة متقلِّبة لا تثبت على حال. إن ثبات القرارات إنما يدل على مدى التزام متخذ القرار بالأهداف المرسومة لمؤسسته.

ويمثل النموذج التالي ملخصًا ممتازًا لعملية اتخاذ القرار.

١- اتخذ أفضل قرار ممكن وراقب النتائج.

٢- تجنب عقدة الشعور بعدم إمكانية الوصول إلى مرتبة الكمال. ابدأ بوضع مسودة قرار. ثم أدخل عليه تعديلات؛ بحيث تصل إلى أفضل مستوى ممكن، واستمر في التحسين إلى أن تصل إلى أفضل قرار. وبهذه الطريقة تجري الأمور بشكل أفضل. حافظ دائمًا على التوجهات الرئيسة لمؤسستك.

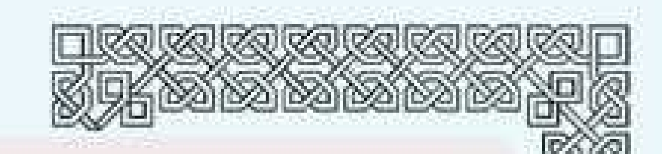
٣- استخدم دليلًا للقرار كالموضح أدناه:

١- هل تضيف إلى قيمة الرؤية؟

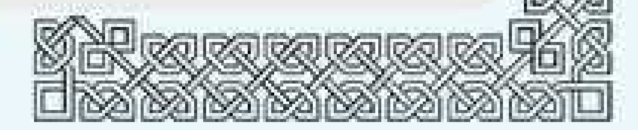
٢- ماذا سيحدث لرؤيتنا إن لم أفعلها؟

٣- هل يمكن أن أفوض هذا الأمر؟

٤- هل يمكن أن أقضي وقتًا أقل في تنفيذها؟



دارسة حالة رقم ٢



كيف تتعامل مع الضغوط ممن فوقك في السلم الوظيفي

يعمل منصور مديرًا لخدمات الزبائن في مؤسسة كبرى. وهو يواجه الآن احتمال تمرد العاملين لديه. وكان منصور قد قال في اجتماع مع موظفيه قبل أسبوعين: إن الإدارة العليا للمؤسسة قلقة على الميزانية، لذلك يتوجب عليهم زيادة عدة مكالمات الاستماع للزبائن والحرص عليها لأن الإنتاجية هي الهدف الوحيد.

وفعلًا أخذ العاملون لدى منصور كلامه مأخذ الجد، فاستمعوا إلى مكالمات الزبائن وشكواهم، لأن منصور قال إن خدمات الزبائن الآن أهم من الإنتاجية.

وفي صباح اليوم، أعلن منصور أمام موظفيه أن التقرير ربع السنوي هو الأهم. ولم يعد العاملون في

المؤسسة قادرين على معرفة الهدف الأهم أو أين يركزوا طاقاتهم.

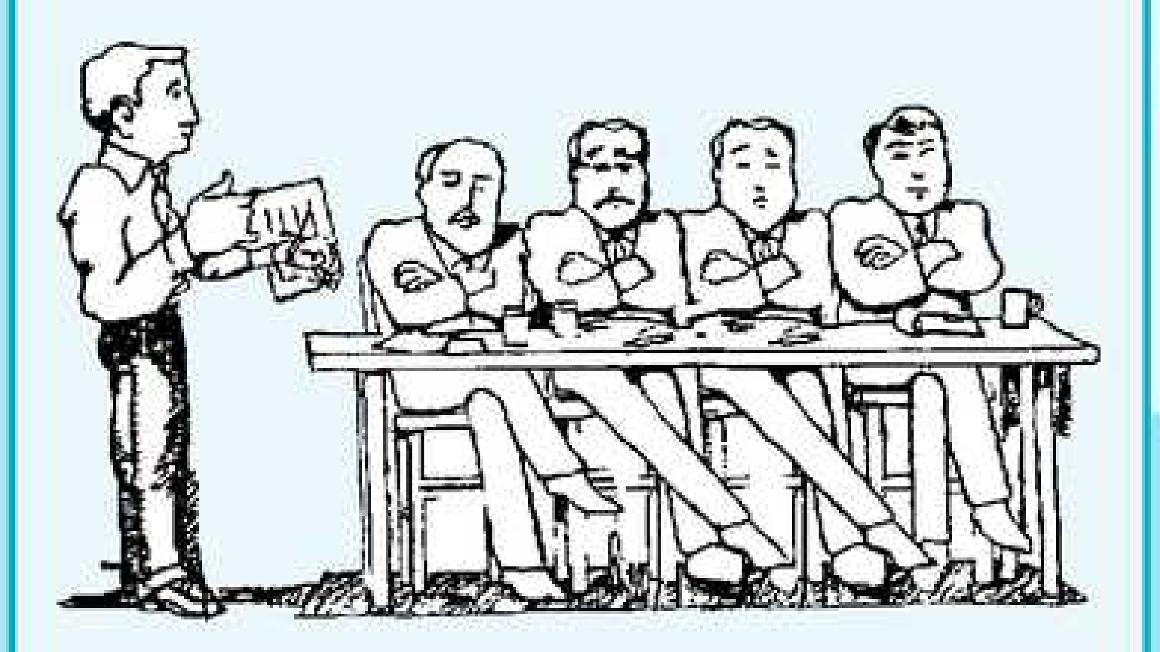
ما النصح الذي تقدمه لمنصور لو كنت مسؤولًا عنه في السلم الوظيفي؟..

....

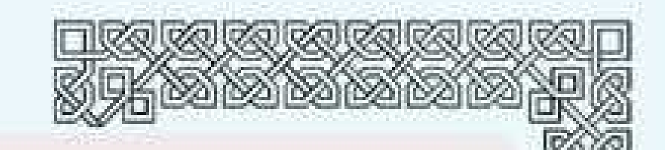
....

....

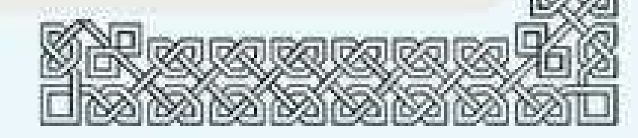
قارن إجابتك مع الإجابة المقترحة للمؤلف صفحة (١٥٠).



الموظفون.... ممن يشتكون!



ضع رؤيتك موضع التنفيذ



استعرضنا فيما مضى السمات الرئيسية للقيادة. وقد آن الأوان لوضع هذه المفاهيم موضع التنفيذ؛ فربما تكون واضحًا في رؤيتك، ولكن قد يجد العاملون من حولك صعوبة في ربط رؤيتك بنشاطهم اليومي في العمل أو الدور المنوط بهم في التنفيذ أو الكيفية التي يدعمون بها هذه الرؤية.

وتتم عملية تحويل المفاهيم إلى حقائق بالاتصال الشفهي والكتابي. ويجب على القادة أن يكونوا واضحين في تحديد الأهداف لأنفسهم وللعاملين من حولهم.

انظر في المهارات الواردة أدناه وضع علامة (√) داخل المربع المقابل للمهارة التي تناسب شخصيتك.



أخطط على المدى البعيد. ( )	أركز على اليوم أو الأسبوع الذي أعمل فيه فقط. ( )
أحدد وجهة العمل. ( )	أنتظر تحديد وجهة العمل من الإدارة العليا. ( )
أركز على مسؤوليتي تجاه المؤسسة والزبائن. ( )	أركز على مسؤوليتي تجاه دائرتي فقط. ( )
أحرص على مشاركة العاملين معي في رؤيتي وتصوري. ( )	لدى العاملين مهام يؤدونها يومًا بيوم. ( )
أطور نفسي مهنيًا. ( )	تشغلني دائرتي عن أي تطوير. ( )
يعرف العاملون لديَّ كيف يحققون النجاح في أعمالهم. ( )	يكتفي العاملون لديَّ بأداء ما هو مطلوب. ( )
لي دور ملموس في أي تغيير يحدث. ( )	ليس لي دور في التغيير في دائرتي. ( )

أخطط لتنمية وتطوير الكادر الوظيفي. ( )	ليس لدينا وقت للتفكير في هذا الأمر. ( )
أشجع العاملين لديَّ على استخدام أساليب جديدة. ( )	يستخدم العاملون لديَّ طرقًا ثابتة ومعروفة. ( )
نحتفل بتحقيق النجاح على المستوى الفردي والمؤسسي. ( )	لا نفكر في هذا الأمر. ( )

إذا كان عدد اختياراتك أكثر في العمود الأيمن، فهذا يدل على أنك في طريقك لتصبح قائدًا.





كيف تنقل رؤيتك للآخرين

يسهم القادة في إثارة اهتمام العاملين لديهم وحفز طاقاتهم من خلال الاتصال بهم.. وتحدد طريقة اتصالك بالآخرين مدى استعدادهم للسير وراءك. ولا يتم ذلك إلا بوضع رؤية شاملة للسياسة العامة للمؤسسة التي تعمل بها.

وعند نقل رؤيتك للآخرين لا بد من تناول جانبين هامين هما:

الجانب الأول:

الاستمرارية. ويعني جانب الاستمرارية رغبة القائد في وصف وتوضيح رؤيته بحيث تصبح متوقعة لدى العاملين. وهذا لا يعني بطبيعة الحال أن يكدر القائد نفسه أو يفقد الإبداع. بل يعني أن الرؤية المرسومة لا تستبدل بين عشية وضحاها. وعادة ما يركز القادة في رؤيتهم على آفاق المستقبل. فهم يحددون المنافع المحتملة لهذه الرؤية وقناعتهم الشخصية بأهميتها.

وليست الرؤية سلسلة من المفردات التي تؤخذ من ملاحظات أعدت لمناسبات رسمية، بل إنها حدث تلقائي يعطى

لمن يستمع إليها. وعندما تريد من الآخرين أن يتبعوك، عليك أن تشرح لهم رؤيتك وتحدد وجهتك. وليس المهم فقط هو شرح رؤيتك ولكن من المهم أيضًا الاستمرار في ذلك حتى يحصل الآخرون على صورة واضحة عن وجهة حركتك.

وقد يجد بعض المدراء أحيانًا صعوبة في نقل رؤيتهم وتصوراتهم للآخرين فيفضلون البقاء في مكاتبهم وتأدية مهام عملهم. هذه ليست قيادة. القيادة الحقيقية هي أن تكون لديك رؤيتك الواضحة ويكون لديك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق هذه الرؤية.

الجانب الثاني:

التكرار: فاتصالك بالعاملين من حولك لا بد أن يكون يوميًا ومتواصلًا ومتكررًا. ففي بداية الأمر قد لا يدرك الآخرون هل أنت جاد في رؤيتك وتصوراتك أم لا. ولكن بعد أن يستمع الآخرون إلى رؤيتك وتصوراتك مرات ومرات ويروا أن سلوكك ينسجم مع رؤيتك وتصوراتك عندها يدركون أنك جاد. وعندها فقط يرون مدى عزمك ويبدؤون في وضع رؤيتك وتصوراتك موضع الاهتمام والتقدير.





كيف تتعامل مع أصحاب المصالح في المؤسسة؟

لعل أصحاب المصالح في المؤسسة التي تعمل فيها من الفئات التي لها الأولوية في الاستماع إلى رؤيتك، ونقصد بأصحاب المصالح الأفراد والمجموعات من العاملين معك والقادرين على أن يمنحوك تأييدهم وكما أنهم قادرون على أن يمنعوك من تحقيق رؤيتك وتنفيذ تصوراتك.

ولا شك أن زملاءك في العمل ورئيسك هم من هذه الفئة. وهناك فئات أخرى مهمة مثل مدراء الدوائر الأخرى والإدارة العليا وحتى أفراد عائلتك. ويستطيع أصحاب المصالح مد يد العون لك بتقديم المعلومات والأفكار والدعم المالي أو الكلمة الطيبة. ومن ناحية أخرى، قد يقوم بعضهم بعرقلة رؤيتك وتصوراتك ومعارضتها، لأنهم من مؤيدي سياسة الأمر الواقع أو لأنهم يرون في أهدافك وأعمالك تهديدًا لهم وحدًّا لصلاحيتهم. وعندما يكون تخطيطك استراتيجيًا تحتاج لوضع قائمتين بفئتين من الناس: فئة تؤيدك وفئة تعارض مشاريعك.

أسماء تميل إلى التأييد	أسماء تميل إلى المعارضة
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

وعندما لا تتمكن من رؤية بعض أصحاب المصالح بشكل يومي أو من وقت لآخر فإنك تحتاج إلى إيجاد فرص للتحدث إليهم ونقل تصوراتك ورؤيتك إليهم. ومن هذه الفرص على سبيل المثال:

* ادعهم إلى اجتماع في دائرتك.
* اذهب إليهم في أماكن عملهم.
* استشرهم حول فكرة أو مشكلة معينة.
* ادعهم إلى طعام الغداء أو العشاء.
* ابعث إليهم كتيبات أو مقالات.
* ادعهم للمشاركة في لجنة من اللجان.

* ادعهم للمشاركة في جلسات للتخطيط.

* فرص أخرى ....

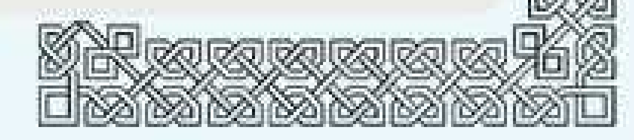
....

....

....



حدِّد أهدافك تصل إلى الرؤية المنشودة



تمثل رؤيتك صورة مرسومة للمستقبل. وهي صورة عامة لا تتضمن التفاصيل. ولا شك أن وضع رؤية أو تصور ما يعتبر أمرًا حيويًا للقائد ولكنه غير كافٍ. لذلك لا بد من وضع أهداف محددة للوصول إلى الرؤية. والأهداف عادة محدودة الزمان، فمنها ما يكون سنويًا ومنها ما يكون نصف سنوي. إذن يتوجب عليك كقائد أن تختار الزمن المناسب للهدف المناسب.

ويمكنك الافتراض أن الرؤية تمثل المكان الذي تريد الوصول إليه، والأهداف تمثل التفاصيل حول الكيفية التي ستصل بها إلى ذلك المكان. لذلك من الضروري كتابة الرؤية والأهداف معًا. وحتى تكون الأهداف قابلة للتطبيق، لا بد أن تشتمل على العناصر الذاتية التالية:

١) أن تكون محددة (مثلًا من حيث النتائج والكيفية).

٢) أن تكون قابلة للقياس. لا بد من إيجاد طريقة لقياس الهدف، ولا بد من معرفة أين يبدأ الهدف وأين ينتهي.

٣) أن تكون معقولة قابلة للتحقيق. تأكد أن الأهداف يمكن تحقيقها ضمن العنصر البشري والوسائل المختلفة المتاحة.

٤) أن تكون محددة زمنيًا. لذلك يجب تجنب عبارات مثل في أقرب وقت ممكن، أو في القريب العاجل أو مع نهاية العام، وغيرها.

إن أحد أهم الجوانب المهمة في عملية تحديد الأهداف هو ألا يغرق الفرد في كتابتها لفترة زمنية طويلة وألا يضع هدفًا لكل شيء بل يجب عليه أن يكون استراتيجيًا. حدد أهم الأهداف التي تساعدك في تحقيق رؤيتك ثلاثة أهداف أو أربعة تكفي، ويستحسن ألا تزيد الأهداف عن ثمانية. وإليك بعض أمثلة من هذه الأهداف:

أمثلة الأهداف

المثال الأول: (البدء بدراسة حول خدمات الزبائن بحلول يوم الخامس من شوال. وسنرسل هذه الدراسة إلى عملائنا كل ثلاثة أشهر. وتشتمل الدراسة على أسئلة محددة تتطلب من الزبائن إجابات محددة عن:

١) نوعية المنتج.

٢) وقت التسليم.

٣) الخدمة الهاتفية على الرقم المجاني. وسيتم تجميع

نتائج الدراسة وعرضها في اجتماع التخطيط الربع سنوي في الخامس عشر من شهر ذو القعدة).

المثال الثاني: (زيادة حجم المبيعات هذا العام بمقدار ١٧٪ عن العام الذي سبقه. وتعتبر هذه الزيادة مؤشرًا على إقبال الزبائن على شراء المنتج).

المثال الثالث: (عمل تصميم مناسب للمكاتب الجديدة بحلول يوم العاشر من رجب. وسيشتمل التصميم الجديد على منصات عمل لجميع العاملين في الشركة قابلة للتمديد لتصل المساحة الإضافية إلى ٣٠٪ من مساحة المنصة الأصلية).





حدد بعض الأهداف قبل إجازة نهاية الأسبوع القادم



لقد آن الأوان لكتابة بعض الأهداف. ما الذي تهدف إلى تحقيقه في السنة القادمة، مثلًا للوصول إلى الرؤية المنشودة.

الأهداف الرئيسية التي أسعى إلى تحقيقها هي:

هل الهدف

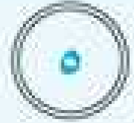
الهدف	محدد	قابل للقياس	معقول	محدد زمنيًا
(١)				
(٢)				
(٣)				
(٤)				
(٥)				

ملاحظة: لا يمكن تطبيق الأهداف الموضوعة بشكل كامل على أرض الواقع، لأن المؤسسات متحركة ولا تثبت على حال. ولكن هذه أفضل طريقة لوضع الأهداف حاليًا. ولا بد من إحداث بعض التعديلات على هذه الأهداف خلال العام.

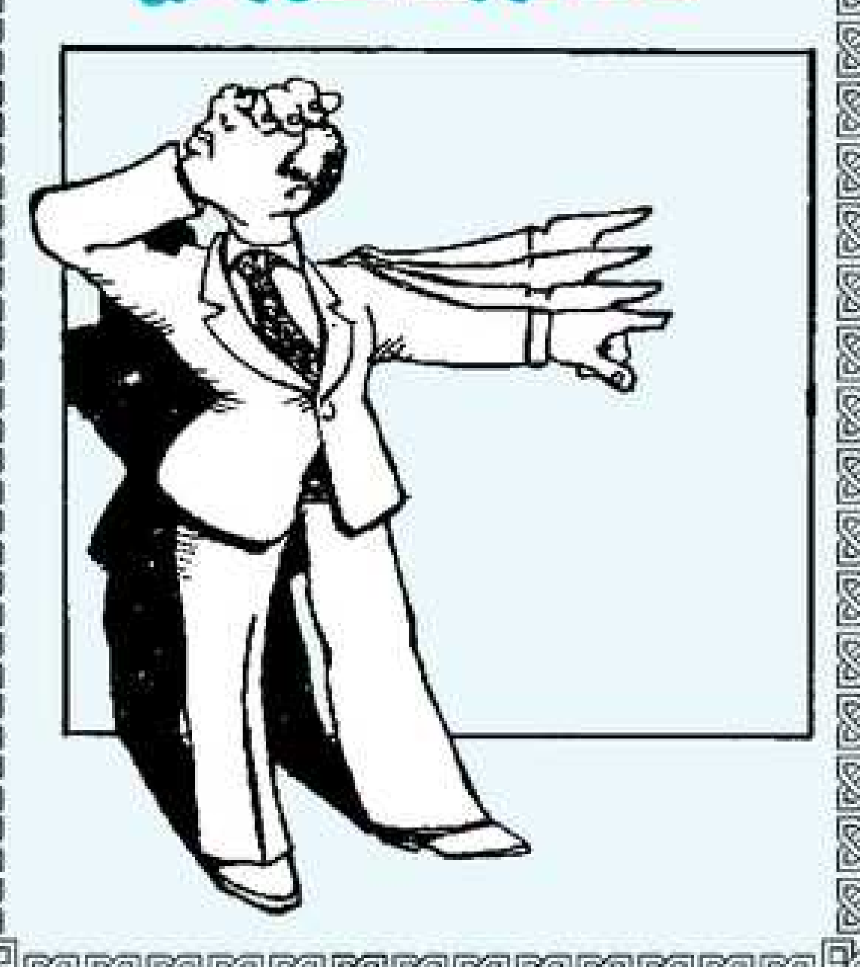
ربما ترغب في مشاركة العاملين لديك في عملية تحديد الأهـداف. وقد يجد العاملون الجدد الذين لا يزالون تحت التدريب صعوبة في المساهمة. ومن جهة أخرى قد يجدون فيها فرصة للتدريب والتعلم.

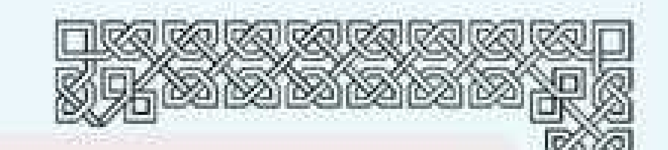


الباب الخامس



اتخاذ قرارات أفضل وأسرع





القائد واتخاذ القرار



بمجرد أن تنتهي من وضع رؤيتك تصبح القرارات التي تتخذها هي المحددة لمدى سرعة أو بُطء حركتك إلى الإمام. إن نجاح القائد أو فشله يعتمد على نوعية القرارات التي يتخذها.

وهناك أربعة عناصر مهمة في قرارات القيادة الجيدة، وهي:

كن صادقًا في رؤيتك: أين ستأخذك؟

تعتبر الرؤية التي تضعها النور الذي تهتدي به في ظلمة الطريق.. ومن هذه الرؤية تنطلق قراراتك وتكتسب قيادتك الاستمرارية والثبات. ومن الممكن ألا يتفق العاملون معك على كل القرارات، ولكن عندما يرون سمة الاستمرارية والثبات فيها فإنهم سيؤيدونها ويتبعونها.

كيف تتبني الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار؟

هناك خطوات مهمة يجب اتباعها في اتخاذ القرار (أشرنا

إليها في الفصل السابق).

متى : ابتعد عن كثرة الخوض في التفاصيل.

يؤدي هذا عادة إلى شلل في اتخاذ القرار أو عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب بسبب الرغبة في الخوض في كل التفاصيل مما يؤدي إلى تأخير القرار لفترة طويلة.

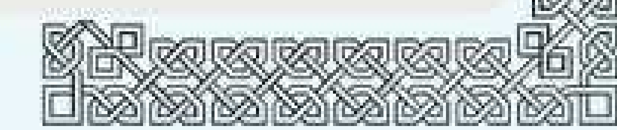
من : انتدب الشخص المناسب لاتخاذ القرار.

لا شيء يعيق القائد عن اتخاذ القرار أكثر من محاولته اتخاذ كل القرارات بنفسه. كما أنه ليس من السهل تفويض اتخاذ القرارات لأشخاص قد لا يكون لديهم المعرفة اللازمة. لذلك يجب اختيار الشخص المفوض من خلال نظرة استراتيجية للأمور حتى تتحقق الأهداف المرسومة.





اتخاذ القرار باستخدام الأسلوب العلمي



تعتبر بعض القرارات سهلة والإجابة عن أي استفسار حولها واضح، بينما تعتبر قرارات أخرى صعبة وتتطلب أخذ مجموعة من العوامل بعين الاعتبار. وفي بعض الأحيان، قد لا يمكن تحديد المشكلة أو المسألة التي ينبغي إيجاد حل لها.

إن استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار يساعدك في النظر إلى عوامل محددة وتحديد أفضل الخيارات.

وتساعد الصيغة العلمية الواردة أدناه في اتخاذ القرار بأسلوب علمي مدروس.

الطريقة	التعليمات
١) تحديد النتائج المرغوبة.	تحتاج لمعرفة ما ستنجزه بالضبط قبل أن تقرر أفضل طريقة لتحقيق ذلك.

٢) ضع معايير لاتخاذ القرار.

مثلًا، عندما تقرر أن تذهب إلى العمل بسيارتك أو تستخدم وسيلة النقل العام تتدخل عوامل مثل السلامة والتكاليف والوقت.

٣) الخروج بحلول بديلة.

اكتب كل الوسائل الممكنة التي تعطي النتيجة المرغوبة.

٤) تقصّي جميع الحقائق.

ضع أكبر قدر من الحقائق ذات الصلة في قائمة.

٥) الاستقرار على ثلاثة اختيارات.

ضعها في قائمة.

٦) عمل المقارنات.

انظر في ثلاثة خيارات واختر واحدًا منها، استشر غيرك عند الضرورة.

٧) انتقاء أفضل الخيارات.

اكتب قرارك النهائي.

٨) إشعار المشاركين في اتخاذ القرار بضرورة الحسم.

إن الطريقة التي تعلن بها القرار مهمة أهمية القرار نفسه.

٩) التأكد من أن القرار تم تنفيذه بالكامل.

القرار الجيد هو الذي يأخذ طريقه إلى التنفيذ.

اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير

اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير

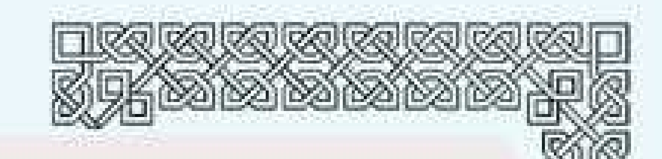
يعتبر توقيت اتخاذ القرار عنصرًا مهمًا آخر من عناصر القيادة الناجحة. ويبدو بشكل واضح أنك كقائد تريد اتخاذ أفضل قرار ممكن بأكثر الطرق فاعلية. ويطالب بعض المدراء بتوفير كل البيانات المالية والمعلومات التاريخية وآراء الزبائن وغيرها كثير لاتخاذ قراره. ولكن – مع الأسف – في الوقت الذي تجمع فيه كل هذه البيانات وتدرس يكون الوقت متأخرًا على اتخاذ القرار. وبذلك تكون النتائج غير متناسقة ويؤدي مثل هذا الموقف إلى قرارات ضعيفة في أحسن الأحوال أو إلى شلل في اتخاذ القرار في أسوأ الأحوال.

ولكن كيف تتمكن من اتخاذ قرار بدون معرفة كل شيء يتعلق به؟ إنك كقائد يجب أن تكون مطلعًا على آخر ما وصلت إليه التوجهات الحديثة في مؤسستك أو دائرتك أو مجالك الصناعي. ولا بد أن تكون واعيًا لنماذج النمو والفرص المتاحة والمشاكل التي تواجهها مؤسستك. وبالتأكيد ربما تكون بحاجة

إلى بيانات معينة أو دعم فني من رئيسك في العمل. إلا أن أكبر تحدٍ يواجهه القائد هو قدرته على اتخاذ القرار بمجرد حصوله على البيانات الكافية دون الانتظار لفترة أطول غير ضرورية بحجة استكمال البيانات فيأتي قراره متأخرًا ضعيفًا لا يحقق الأهداف المرجوة منه. ويتحدث القادة غالبًا عما يسمونه اتخاذ قرارات «شجاعة» ومع أن هذا قد يبدو غريبًا لأول وهلة، إلا أنهم يقصدون بذلك قدرة القائد على فهم النماذج من حوله دون إغراق نفسه في التفاصيل.

ولا بد من الإشارة إلى حقيقة يجب معرفتها تتعلق باتخاذ القرارات وهي أن القائد قد يتخذ قرارات خاطئة أحيانًا. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك الانتظار لفترة طويلة قبل اتخاذ القرار. وعليك أن تعتبر هذا درسًا لك في مدرسة القيادة. إنك لن تتخذ قرارًا تامًّا وصحيحًا في كل مرة. وإذا ما وصلت نسبة اتخاذك القرار الصحيح إلى ٥٠٪ فاعتبر ذلك خطوة في الاتجاه الصحيح.





تفرغ لاتخاذ القرارات المهمة



من العوامل الأساسية في اتخاذ القرار تحديد الشخص القادر على تولي هذه المهمة. ولا يمكن لأحد أن يكون قائدًا حقيقيًّا يتفقد بيئة العمل من حوله ويركز على الأهداف الرئيسة البعيدة إذا استغرق وقته كله في اتخاذ القرارات الصغيرة. فإذا احتاج كل فرد من فريق العمل إلى موافقته الشخصية كقائد في كل صغيرة وكبيرة، فإن عملية اتخاذ القرار ستصل إلى الحضيض.

تصور، كم من القرارات الكبيرة والصغيرة تتخذها يوميًا؟ أليس من الأفضل أن يتحمل غيرك جزءًا من هذا العبء؟ ولكن كثيرًا من المدراء لا يميلون في أغلب الأوقات إلى جعل زمام اتخاذ القرارات يفلت من أيديهم. وسنورد أدناه بعض الأسباب المؤدية لذلك. ضع علامة (√) في المربع المقابل للسبب الذي ينطبق على حالتك:

أستطيع اتخاذ القرار المناسب بشكل أسرع. ( )

سيفلت زمام الأمر من يدي إذا تركت اتخاذ القرار لغيري. ( )

أعرف كل العوامل المحيطة بينما لا يعرفها فريق عملي. ( )

ربما يخطئ الموظف في اتخاذ القرار. ( )

خبرتي أوسع، ولذلك أتخذ قرارات أفضل. ( )

أشعر بالذنب عندما أطلب من الموظف اتخاذ قرار من مسؤوليتي أصلًا. ( )

لا يرغب العاملون لديَّ في اتخاذ القرارات ويريدون مني أن أقوم بذلك. ( )

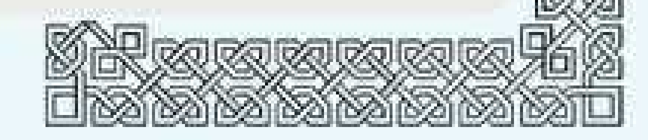
أرغب في اتخاذ كل القرارات. ( )

إذا انطبقت على قيادتك حالة من الحالات السابقة فإنه قد آن الأوان لك أن تعيد النظر فيها. فلا يمكن أن تكون قائدًا ناجحًا وتتولى اتخاذ قرارات يومية صغيرة وكبيرة. فإذا كنت تشعر أن فريق عملك غير مؤهل لاتخاذ القرارات فيمكن تدريبهم على ذلك بإعطائهم خلفية عن الموضوع وزرع الثقة في نفوسهم وتقديم التشجيع لهم عند اتخاذ قرارات صائبة. إن على القائد أن يدرك أنه لا يمكن له أن يخوض في التفاصيل.

ويتحتم عليك كقائد أن تركز طاقاتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجهات المؤسسة، وخاصة القرارات التي لها آثار بعيدة المدى.



دراسة حالة رقم (٤)



نموذج لمدير يتردد كثيرًا في اتخاذ القرار

كان ماجد يحلم باليوم الذي سيصبح فيه مديرًا. وكان يتطلع إلى اليوم الذي يستطيع فيه اتخاذ القرارات. ومما يجدر ذكره أن الشركة التي يعمل فيها ماجد تتمتع بنظام معلومات إداري متطور يعرض تقارير وبيانات وتاريخ كل منتج يخطر على البال للمساعدة في اتخاذ القرار الصائب.

وعندما جاء اليوم الذي منح فيه ماجد صلاحية اتخاذ القرارات، فوجئ بعدم قدرته على اتخاذ القرار بسرعة. وبدأ يتساءل فيما إذا كانت هناك طريقة أخرى للنظر في البيانات، هل يطلب تقريرًا إضافيًا؟ هل يقوم بإجراء مزيد من البحث؟ هل يقرأ مقالات أخرى؟ وتساؤلات أخرى كثيرة. إنه يريد اتخاذ القرار الصحيح، ولكنه فجأة وجد نفسه عاجزًا عن اتخاذ قرار

وقد لاحظ ماجد مؤخرًا أن أعضاء فريق عمله بدؤوا يسردون النكات حول قرارات لم تتخذ بعد. وأبدى رئيسه كذلك

ملاحظات على أسلوبه في اتخاذ القرار. إن مشكلة ماجد تكمن في أنه لا يزال غير متأكد إن كانت هناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار أم لا.

ما النصيحة التي تود تقديمها لماجد؟ قارن ذلك مع إجابة المؤلف صفحة (١٥٠).



ماجد ينظر إلى البيانات

قرار هام اتخذه مدير تنفيذي يعمل في إحدى الشركات الكبرى

قبل بضع سنوات وفي إحدى الدول أصاب بعض الناس حالات تسمم خطيرة نجمت عن تناول دواء معين. ومات أناس كثيرون تناولوا الدواء بدون معرفة السبب. وواجه المدير التنفيذي للشركة المنتجة للدواء أحد أخطر القرارات في حياته وهو:

هل يتوجب عليه سحب الدواء من الأسواق وإتلافه؟

إن الخسائر المالية ستكون هائلة والملاحقات القانونية ستكون شديدة. ومع ذلك جاء قرار المدير التنفيذي بسحب الدواء من الأسواق.

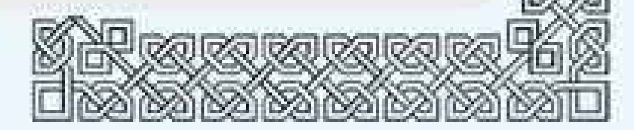
وقد عزا المدير التنفيذي قراره إلى القيم التي ترتكز عليها شركته. وينص أحد مبادئ هذه الشركة على (أننا نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى هي تجاه الأطباء والممرضين والمرضى والأمهات وكل الذين يستخدمون منتجاتنا). ويعتبر هذا المدير التنفيذي

مثالًا واضحًا لقائد عرف القيم التي توجهه في عمله واستخدمها لاتخاذ قراره. ولا شك أنه بهذا القرار كانت نظرته بعيدة المدى، صحيح أن الشركة خسرت ماليًا في ذلك العام ولكنها عادت إلى الأسواق أقوى مما كانت عليه وبثقة أكبر من زبائنها.





تطوير مهارات اتخاذ القرار



انظر في الجمل (الواردة أدناه) الخاصة بمهارات اتخاذ القرار. ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يناسب شخصيتك:

١) عند اتخاذ قرار ما أنظر في مدى توافقه مع رؤيتي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	من الصعب جدًّا أخذ رؤيتي بعين الاعتبار عند اتخاذي القرار.
٢) يرى فريق عملي استمرارية في قراراتي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	قراراتي تفتقر إلى الاستمرارية.
٣) أشعر بارتياح عند اتخاذ قراري دون الاستعانة بكل البيانات.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	أستخدم كل البيانات التي بحوزتي.

٤) أحرص على ألا أغرق نفسي وسط بحر من المعلومات عند اتخاذ القرار.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	عند اتخاذ القرار أشعر بغرقي في تفاصيل المعلومات المتوفرة.
٥) أتخذ القرار في وقته المناسب.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	أماطل عندما تكون القرارات مهمة.
٦) أرغب في تحديث الاتجاهات التنظيمية والتصنيعية.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	لا أفكر في هذه الأمور بسبب انشغالي.
٧) أنقل قراراتي إلى المعنيين بها.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	أتجاهل نقل قراراتي أو أنساها.
٨) أفوض أشخاصًا ليقوموا باتخاذ القرارات.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	أتخذ معظم القرارات بنفسي.
٩) ألتزم بتطوير قدرات فريق عملي لاتخاذ قرارات أفضل.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	يفضل فريق عملي أن أتخذ القرارات بنفسي.

١٠) أستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المعقدة.	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	أتدبر أمري عند اتخاذ قرارات معقدة.

مجموع الدرجات (١٠٠)

إذا حصلت على مجموع درجات (١٠٠-٩٠) فإنك متفوق في اتخاذ القرار وتأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المهمة

وإذا حصلت على مجموع درجات (٨٩-٨٠) فإن قدرتك على اتخاذ القرار جيدة ولديك قدرة جيدة على تفويض الآخرين لاتخاذ القرارات.

وإذا حصلت على مجموع درجات (٧٩-٧٠) فإن قدراتك لا بأس بها، مع النظر في تحسين بعض الجوانب التي سجلت فيها درجات منخفضة.

أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من (٧٠) فإنك تحتاج إلى خطة شاملة لتطوير مهارات اتخاذ القرار لديك.





الاهتمام بالتطوير الدائم لشخصيتك مهنيًا

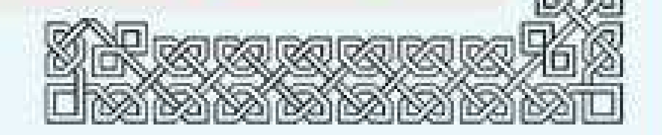
إن من أخطر ما يتجاهله بعض المدراء هو عدم الاهتمام بتطوير شخصياتهم قياديًّا. وكما هو الحال مع أي موظف فإن ما تعرفه اليوم لن يكون كافيًا غدًا لملاءمة بيئة العمل المتغيرة بشكل سريع. ولا يمكن لك أن تترك التطوير الشخصي ينحدر إلى أن تجد «الوقت المناسب» وربما لا يأتي هذا الوقت أبدًا. لا بد لك أن تضع خطة لتطوير نفسك، وإذا لم تضع هذه الخطة على الورق فورًا فربما تنشأ «أزمة» تأخذ من وقتك الكثير والكثير. فلماذا لا تبدأ الآن قبل فوات الأوان بتقييم حاجات التطوير اللازمة لك وتتخذ حيالها الإجراءات المناسبة.

أمور أحتاج إلى تعلمها	كيفية تعلمها	الفترة الزمنية
الاطـــــلاع علـى أحدث الاتجاهات والـتـطـورات في عملي.	حضور ندوة يتحدث فيـهـا خـبـيـر عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	من ١٩/ ٣/ ١٤٢٣هـ إلى ٢١/ ٣/ ١٤٢٣هـ





اهتمام القائد بالتطوير الدائم للعاملين



ينقسم الناس إلى مجموعتين: مجموعة تبني مستقبلها بنفسها، وأخرى تترك للآخرين عمل ذلك. ولا شك أن القادة ينتمون إلى المجموعة الأولى.

ومن سمات القادة أنهم لا يكتفون بما هو قائم حاليًا، بل ينظرون باستمرار إلى الوسائل التي يمكن من خلالها «القيام بالعمل بشكل أفضل مما نقوم به الآن». وتمتلئ عقول القادة الحقيقيين بالأفكار الجديدة التي هي وليدة اطلاعهم المتواصل على الاتجاهات والتوجهات الحديثة لبيئة العمل من حولهم. ولكن تركيز القادة لا يقتصر فقط على المنتجات والخدمات، بل يتعدى ذلك إلى العنصر البشري كذلك.

إن على القائد أن ينقل رسالة مهمة إلى فريق عمله وهي أن كل واحد منهم - بغض النظر عن مركزه الوظيفي أو خبرته - بحاجة إلى تطوير متواصل، وبذلك يصبح العمل اليومي أشبه

ما يكون بحصص تدريب يومية. ولننظر الآن في بعض الوسائل التي تساعد في تطوير القائد مهنيًا وهي:

* حضور ورش عمل وندوات رسمية خارج المؤسسة.
* العمل مباشرة مع فريق العمل ومشاركتهم قدراتهم المتميزة.
* تنظيم مشاريع يشارك في كل منها مجموعة من الموظفين لتنمية الخبرات.
* زيارة مؤسسات أو دوائر أخرى.
* تطوير دورات تدريبية للعاملين.
* تشجيع ودعم المشاريع التي تعزز المهارات والقدرات.
* مطالعة الكتب والمجلات والمقالات.

ومن أمثلة التطوير الدائم للعاملين ما يقوم به رئيس لإحدى الشركات حيث يعقد اجتماعًا شهريًا مع مديريه لمراجعة كتاب يتناول موضوعه أعمال الشركة. فيقوم الرئيس باختيار الكتاب ثم يطلب من مدرائه قراءة هذا الكتاب لمناقشة الأفكار الواردة فيه والمرتبطة بتطوير العمل.

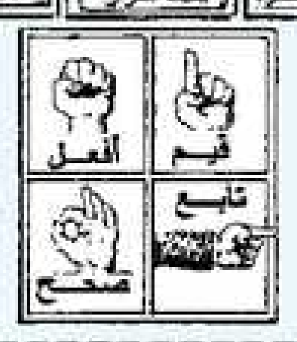
وعلى كل حال تذكر دومًا عند اختيار طريقة تطوير العاملين معك بأن تكون الرسالة الواضحة لك هي أنك ترغب في تطوير معارفهم ومهاراتهم.

الباب السادس



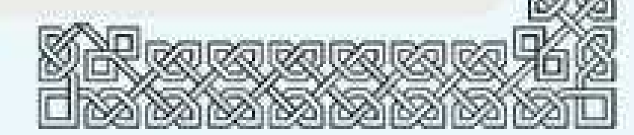
تحمَّل مزيدًا من المخاطر







ذهبت المليون دولار هباءً



طلب رئيس شركة (آسم) أن يرى بوب الذي يعلم لماذا طلبه الرئيس وتساءل: هل حان الوقت ليقوم بتحديث سيرته الذاتية.

يعمل بوب كمدير لتطوير منتج؛ حيث قام بالعمل على منتج معين طيلة العام السابق. وحتى هذه اللحظة أنفقت الشركة أكثر من مليون دولار في مجال التطوير والإنتاج والتسويق المبدئي لهذا المنتج. ثم طرح المنتج في السوق مدة حوالي ٣ أشهر، وتم تقديم التقرير الربع سنوي الأول. ويبدو أن تسويق المنتج لم ينجح وليس هناك ثمة أمل لبيع المنتج في أي مكان حسب ما هو مخطط له. وهكذا فقدت الشركة مبلغ المليون دولار، وكان بوب أحد المسؤولين في المقام الأول.

دخل بوب إلى مكتب الرئيس وهو يتوجس خيفة خشية أن يكون هذا الأمر هو نهاية المطاف لعمله في شركة آسم. ورغم أن بوب قد قدم الكثير للشركة على مدار الأعوام السابقة فإن المليون دولار هي المليون دولار.

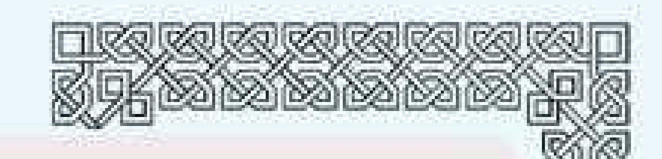
بادر بوب بأن قال للرئيس: حتى لا نضيع الوقت إنني أعرف لماذا طلبتني وأتفهم موقفك وستجد استقالتي في نهاية اليوم. قاطع الرئيس بوب بقوله: على رسلك يجب علينا جميعًا أن نتخذ القرارات على افتراضات علمية. إنني لا أستطيع أن أتحمل فقداني مثلك، لقد أنفقنا مبلغ المليون دولار لمجرد تعليمك.

١) ماذا كسب رئيس الشركة باستخدامه هذا المدخل في التعامل مع الانتكاسة في أحد منتجاته؟

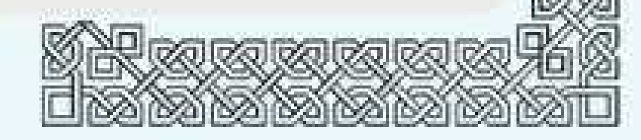
٢) كيف سيؤثر هذا التعامل على أداء المدير في المستقبل؟



بوب ودرس المليون دولار



التعلم من الفشل



عندما نغير نمطًا من أنماط حياتنا فلا بد أن تواجهنا مصاعب في البداية. وعندما ندخل تغييرًا معينًا، فإن معنى ذلك أننا قد بدأنا في استخدام أسلوب المخاطرة. وهذا لا يعني أن التغيير في حد ذاته أمر سيئ. وفي الواقع فإننا نحقق تقدمًا كبيرًا في حياتنا عند تطبيق أفكار جديدة على مسائل قديمة. إن القادة يميلون إلى أسلوب المخاطرة. فعندما ينطلقون لاكتشاف المجهول بحثًا عن طريقة أفضل فربما يتعثرون وتواجههم عوائق أو يفشلون.

إذا كنت قائدًا لا ترغب في أسلوب المخاطرة أو المغامرة، فإن ذلك يعني خسارة كبيرة لك. إن المغامرات المحسوبة تعتبر عنصرًا مهمًا من عناصر القيادة.

والمهم هنا أن تعرف كيف تتعامل مع الفشل الناتج عن استخدام المغامرة. ويستسلم بعض المدراء للفشل، مما يدمر تقييمهم لذواتهم. ونتيجة لذلك فإن هذه الفئة نادرًا ما تستخدم أسلوب المغامرة. إن المدراء الذين يقومون بما هو مضمون أو سليم أو آمن فقط لن يصبحوا في يوم من الأيام قادة. ولا بد أن

يكون التركيز في أثناء الفشل، ليس على الفشل ذاته وإنما على ما نتعلمه من الفشل.

اكتب ثلاثة أنواع من الفشل ناجمة عن اتخاذ بعض القرارات التي اتخذت بالمغامرة. واكتب ما تعلمته من كل تجربة.

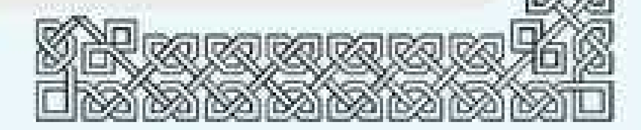
الفشل	الدرس المستفاد
١-	١- ....
٢-	٢- ....
٣-	٣- ....

هل حالات الإخفاق هذه تُعد تجارب تعليمية لك

نعم ⬭　　　　لا ⬭



تمرين على تحليل المخاطر



في غالب الأحيان لا نرغب في الأخذ بأسلوب المغامرة بسبب النتائج السلبية المتنوعة التي نتخيلها. وعادة ما ينتابنا الغموض عندما يطلب منا تحديد هذه النتائج. ولو قمنا على الأقل بتحديد أسوأ نتيجة لكان الأمر مقبولاً.

وللتغلب على هذا الشعور بالخوف، يمكنك حل التمرين الوارد أدناه على اعتبار أنك تفكر بالأخذ بالمغامرة:

خطوة رقم (١): صف مخاطرة ترغب في أخذها. ....

....

....

....

خطوة رقم (٢): صف أسوأ النتائج المحتملة لهذه المخاطرة (اجعل إجابتك محدَّدة). ....

....

....

....

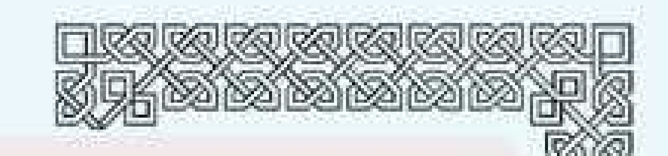
خطوة رقم (٣): ما الفوائد إذا نجحت المخاطرة. ....

....

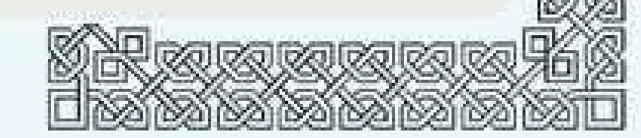
....

....

خطوة رقم (٤): عند مقارنة نتائج المخاطرة بفوائدها هل من الأجدى أخذها؟ .... نعم .... لا.



كيف يدير القائد التغيير بفاعلية



بعد أن تسري رؤيتك إلى كافة الجوانب في عملك يبدأ التغيير رويدًا رويدًا. ولا شك أن معظمنا يشعر بدرجة من عدم الارتياح إذا واجه التغيير. ولكن البعض الآخر يدرك الفوائد التي تنتج عن القيام بالعمل بطريقة مختلفة واستغلال ما ينتج عن ذلك من فرص. وهناك فئة قليلة ستقول لك: لقد جربنا التغيير من قبل ولم ينجح.

ويجب عليك – كقائد عندما تواجه مقاومة للتغيير – أن تدير التغيير بطريقة استراتيجية. ولمساعدتك على تحقيق ذلك، استخدم ثلاث أدوات رئيسة من ملف أدوات إدارة التغيير. والأدوات هي: تقديم الحوافز، والعمل على جعل التغيير مريحًا نسبيًا وإثارة روح التفاؤل بين العاملين.

١) تقديم الحوافز:

قد تكون الجوائز فعالة جدًا في المساعدة على إحداث التغيير. فما الحوافز التي يمكن أن تقدمها لفريق عملك عندما

تواجه التغيير؟ كيف تستطيع جعل الأمور مجزية عندما يخاطر فريق عملك في تجريب شيء جديد؟ الواقع أنه لا يمكن الانتظار إلى أن يصبح ١٠٠٪ من فريق عملك مؤيدًا للتغيير، لذلك عندما ترى حالات فردية بدأت تتقبل التغيير يلزمك أن تشجعهم وتعترف بمحاولاتهم حتى ولو لم تكن محاولات مخلصة أو كاملة، وهذا يعني أنك تقدم الحوافز والتشجيع في اتجاه التغيير.

٢) العمل على جعل التغيير سهلًا ومريحًا.

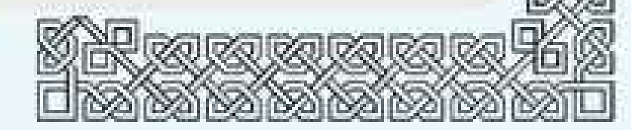
ويمكنك تحقيق ذلك عن طريق جعل الأمر الواقع غير مرغوب فيه؛ بحيث يسهم فريق العمل بنفسه في صنع التغيير. وقد تتغير بعض الأشياء بحيث يصبح العمل بالأساليب القديمة أكثر استهلاكًا للوقت والجهد.

٣) إثارة روح التفاؤل بين العاملين:

يخاف بعض الناس خوفًا شديدًا من حصول التغيير. وتحتاج كقائد إلى مساعدة بعض الناس على رؤية منافع التغيير. وتستطيع فعل ذلك بإثارة روح التفاؤل في من حولك. ويجب عليك باستمرار أن تبدي اقتناعك بأهمية التغيير وإثارة إمكانيات حدوثه. كما يجب عليك كذلك ألا تسمح للذين يقاومون التغيير أن يجروك نحو الموقف السلبي. فإذا قالوا: إن الإدارة العليا لا يمكن أبدًا أن تدعم التغيير فأجبهم بقولك. إننا إذا عرضنا أفكارنا فستقوم الإدارة – بكل تأكيد – بتوفير كل وسائل الدعم لنا.



تمرين حول التغيير



يعمل هيثم في إحدى الشركات مسؤولًا عن تحرير مجلتها الشهرية. ويستغرق هذا العمل – عادة – كل وقته وهو فخور بإنتاجه. ولا يوجد أحد – تقريبًا – في الشركة إلا ويعرف هيثم بسبب عمله في المجلة ويعترف له الجميع بجهوده وعمله الممتاز.

وفي أحد الأيام، تعرف أحد الموظفين على طريقة النشر الجديدة باستخدام الكمبيوتر. وعندما أخبر الموظفُ هيثمَ عن الطريقة الجديدة تذمر من الموضوع وتحجج بوجود عوائق كثيرة. وقال هيثم مرة في تعليقه على الطريقة الجديدة: إنها تذهب بالعملية الإبداعية التي تجعل من المجلة عملًا كتابيًّا مرموقًا.

سؤال: ما الذي تستطيع عمله كقائد في الحالات التالية؟

تقديم الحوافز: ....

....

....

....

....

العمل على جعل التغيير في العمل سهلًا ومريحًا. ....

....

....

....

....

إثارة روح التفاؤل. ....

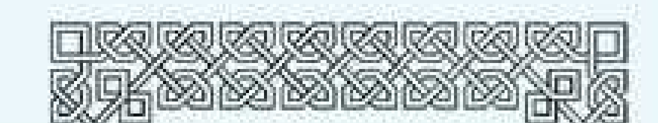
....

....

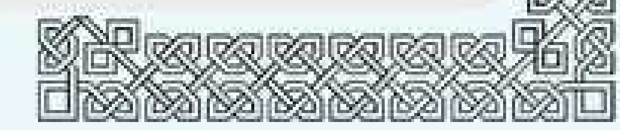
....

....

قارن إجابتك مع الإجابات التي وضعها المؤلف في الصفحة التالية. إجابتك لا يجب أن تكون مشابهة لإجابات المؤلف، ولكن يجب أن تحمل المعنى نفسه.



إجابات مقترحة من المؤلف



تقديم الحوافز:

أ) إذا استخدم هيثم الكمبيوتر في جزء من المجلة، قدم له عبارات الثناء.

ب) امنحه فرصة لحضور ندوة عن طريقة النشر الحديثة باستخدام الكمبيوتر.

ج) ناقش معه إمكانية الاستفادة من الآخرين وخاصة المختصين في الرسوم البيانية لإثراء المادة العلمية في المجلة.

د) اذكر له أية معلومات إيجابية سمعتها عن محاولاته لاكتساب طرق جديدة ومختلفة عن سابقتها.

هـ) حدد أسماء المجلات التي تعجبه من شركات أخرى، وخصص له أوقاتًا لزيارة تلك المجلات للتعرف على الطرق التي يستخدمونها.

العمل على جعل التغيير سهلًا ومريحًا:

أ) حرك الآلة القديمة التي كان هيثم يستعملها إلى الخلف

وضع مكانها جهاز كمبيوتر.

ب) لا تقدم أي تعليق على المجلة.

ج) ضع أهدافًا خاصة بالأداء بحيث يكون لها علاقة بإتمام المجلة.

د) أعط هيثم مهمة من الأسهل عملها باستخدام الكمبيوتر.

هـ) حدد الوقت الذي يقضيه في تحرير المجلة.

و) عرِّف الآخرين في المؤسسة بالأسلوب الحديث في النشر باستخدام الكمبيوتر بحيث يسألون هيثم عن خبرته في هذا المجال.

إثارة روح التفاؤل بين أفراد فريق العمل:

ما رأيك فيما يلي:

أ) الشكل الجديد للمجلة بعد استخدام الأساليب الحديثة في النشر.

ب) قدرة هيثم على الانتقال إلى الأسلوب الحديث في النشر.

ج) ما سمعته عن دعم الإدارة العليا للمجلة.



الطريق الآمن الذي لا يؤدي إلى نهاية

إن الكيفية التي تتناول بها هفوات فريق عملك مهمة أهمية الكيفية التي تتناول بها هفواتك الشخصية، وغالبًا ما يناشد المدير فريق عمله أن يكونوا مبدعين ويجربوا طرقًا جديدة، وتعتبر أي مقاومة لهذا التوجه ضربًا من ضروب العناد. وقد يفشل هذا المدير في أن يأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن من تجارب الماضي أن الموظف عندما يحاول استخدام أسلوب جديد ويفشل فيه فإنه يمر بتجربة فاشلة سببها مديره، ويشجع هذا النوع من الخبرة الموظف على أن يسلك طريقة آمنة في المستقبل والتي تمنع محاولة الإبداع.

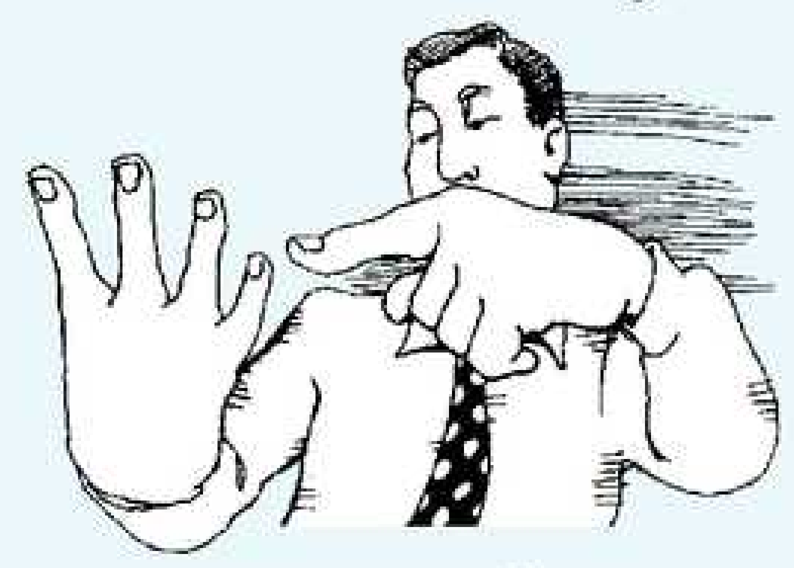
ومن الأمثلة على الإحباط الناجم عن التغيير هو ذلك المدير التنفيذي الذي كان يدير ثلاثين شركة خدمات في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قال مرة عن المدراء الذين يديرون هذه الشركات: (أتحدث إليهم باستمرار عن الحاجة للتغيير دون أن يحدث ي تغيير. أحيانًا أجد في نفسي رغبة في

أن أهزهم من الأعماق). إن ما فشل هذا المدير التنفيذي في إدراكه هو أن محاولات التغيير غير الناجحة التي قام بها المدراء في الماضي هي التي ولدت لديهم ردود فعل سلبية سريعة. فما وجده المدير التنفيذي إيجابيًا من منظوره وجدوها من تجاربهم مشكلة كبيرة. إن المدراء لم يكونوا أغبياء، بل كانوا ببساطة يحمون أنفسهم.

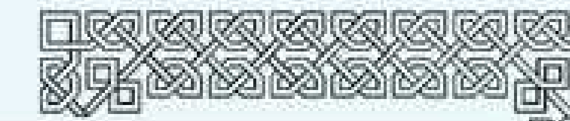
إنك إذا أردت التغيير، فلا يمكنك تجنب المخاطر المعقولة، وإذا تركت فريق عملك يعرف السبب الأساس لما أقدمت عليه من تغيير وعلموا أنك تتفهم مخاوفهم وجهودهم، فإنك ستصل في الغالب إلى نتيجتين هما:

أ- موظف مندهش.

ب- وموظف لديه الاستعداد للمخاطرة بالتغيير في المستقبل.

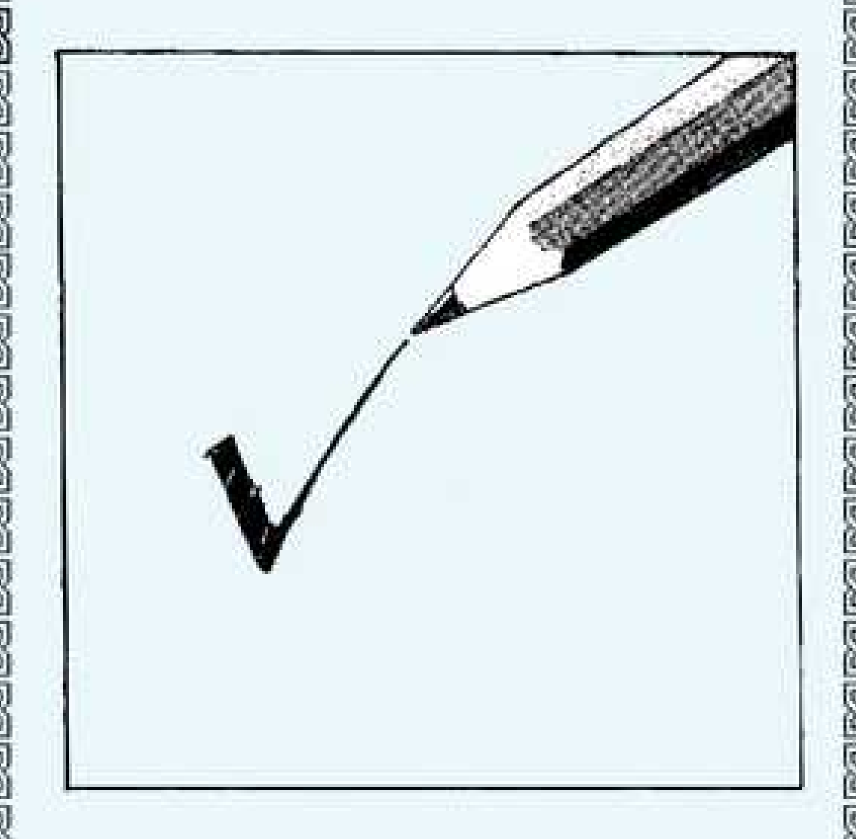


هذه بعض الأسباب الوجيهة تمامًا للتغيير



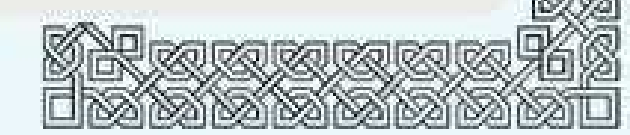


ملخص





مقياس تقييم القيادة الإدارية



تصف هذه الدراسة عشرين سمة سلوكية شائعة بين المدراء المتميزين وعشرين سمة سلوكية أخرى بين القادة الأكفاء. انظر إلى الجمل الواردة أدناه بعناية وقرِّر بعد ذلك – كمدير وكقائد – درجة الأولوية التي تعطيها لكل سمة.

السمة السلوكية	درجة الأولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
١- يكون حازمًا عند اللزوم.					
٢- يتحدث مع فريق عمله بلطف.					
٣- سياسة ضبط النظام لديه واضحة.					

السمة السلوكية	درجة الأولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
٤- يجذب الآخرين إلى رسالته.					
٥- يوفر بيئة ملائمة للشعور بالتكافل بين العاملين.					
٦- يشعر الآخرين بأنه هو المسؤول.					
٧- يحظى بتأييد كامل من العاملين معه.					
٨- يحوّل الموظفين إلى أتباع.					
٩- يكافح من أجل النجاح ويتيح النجاح للآخرين.					
١٠- يجذب الآخرين للالتحاق بفريق عمله.					

السمة السلوكية	درجة الاولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
١١- يقدِّم الحوافز القيمة لفريق عمله.					
١٢- يوظّف مصادر القوى لديه بذكاء وحساسية.					
١٣- يبدي روح التعاطف.					
١٤- له سجل واضح في اتخاذ المواقف القوية والحازمة.					
١٥- مستمع جيد.					
١٦- له طريقة منظمة في الاتصال وتبليغ رسائله.					
١٧- يعبر عن أفكاره بوضوح.					

السمة السلوكية	درجة الأولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
١٨- يأخذ بالمخاطر المدروسة.					
١٩- يبقي موظفيه على اطلاع كامل بما يجري من تطورات.					
٢٠- له رؤية ورسالة واضحة ويجيد التعبير عنها.					
٢١- أمين وأخلاقه عالية.					
٢٢- يولد إحساسًا بالفخر في نفوس أتباعه.					
٢٣- يفوّض بطريقة فعالة.					

السمة السلوكية	درجة الاولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
٢٤- يربط الأهداف قصيرة المدى في العمل برسالته.					
٢٥- يشارك موظفيه الإنجازات الصغيرة والكبيرة.					
٢٦- يجعل الآخرين يتأثرون بروحه الإيجابية.					
٢٧- يجعل بيئة العمل مريحة.					
٢٨- يخلق إيقاعًا نشطًا للعمل.					
٢٩- يحتفظ بموقف دائمًا.					

السمة السلوكية	درجة الأولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
٣٠- نشط ليس موظف مكتب.					
٣١- يعترف بأخطائه.					
٣٢- مفاوض جيد ويعرف متى يتنازل.					
٣٣- يتبع خطوات منطقية في اتخاذ القرارات.					
٣٤- لو استقال لفكر آخرون من حوله بالاستقالة.					
٣٥- يشاور من حوله عند اتخاذ القرارات.					
٣٦- يلتزم بقضاياه ومواعيده.					

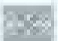
السمة السلوكية	درجة الاولوية				
	الأعلى ١	عالية ٢	هامة ٣	متوسطة ٤	منخفضة ٥
٣٧- يستعمل دوره كمدير بحساسية.					
٣٨- يلتزم بمبادئه.					
٣٩- يحترمه موظفوه عندما يمارس سلطاته.					
٤٠- له قوة تأثير على الآخرين.					

الأرقام الفردية توجد في المدراء المتميزين، في حين أن السمات الواردة بالأرقام الزوجية توجد في القادة الأكفاء. والآن اجمع جميع الأرقام التي وضعت حولها دائرة مقابل الجمل التي تحمل أرقامًا فردية وضعها في داخل المربع أدناه مباشرة.

الممارسات الإدارية (مجموع الدرجات) ☐

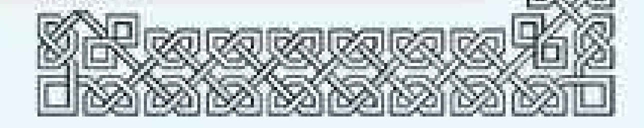
وبالطريقة السابقة نفسها اجمع جميع الأرقام التي وضعت حولها دائرة مقابل الجمل التي تحمل أرقامًا زوجية وضع الناتج في داخل المربع أدناه.

الممارسات القيادية (مجموع الدرجات) (   )



تحليل النتائج الواردة في ميزان التقويم



١- إذا حصلت على مجموع درجات في الممارسات الإدارية ص (١٣٦) أعلى من مجموع الدرجات في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، فهذا مؤشر على أن معرفتك بالممارسات القيادية من الممكن أن تحسن مكانتك، سواء أكان ذلك الآن أم في المستقبل، أي أنك تحتاج لتعلم القيادة.

٢- إذا حصلت على مجموع (٨٠) درجة فما فوق في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، فهذا مؤشر على أنك على استعداد الآن لتولي منصب قيادي أعلى.

٣- إذا حصلت على مجموع درجات من ٦٠ - ٨٠ درجة في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، هذا مؤشر على أنك تتجه نحو تولي دور قيادي.

٤- إذا حصلت على مجموع درجات في الممارسات القيادية (ص ٢٩) أقل بكثير مما حصلت عليه في الممارسات

الإدارية (ص ١٣٥)، فقد يكون هذا دليلًا على أنك لست مؤهلًا الآن على الأقل لدور قيادي.

٥- فضلًا .. أضف أي نتائج أخرى ترى أهميتها من تحليلك لهذا المقياس:

....

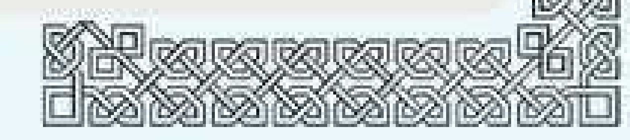
....

....

....



كيف تحافظ على دورك القيادي



مثلما تقوم بعمل صيانة دورية منتظمة لسيارتك، تهدف هذه الاستبانة إلى صيانة مهاراتك القيادية. ضع علامة (√) في داخل المربع المقابل لبند الصيانة الذي تحتاج لعمله بشكل منتظم مرة واحدة في الأسبوع.

- حافظ على الزخم الإيجابي الذي كان موجودًا في الأسبوع الماضي.
- قدم حوافز جديدة للعاملين.
- حل المشاكل المتكررة بشكل حازم.
- استعد الصورة الإيجابية التي ظهرت بها سابقًا.
- كن مثالًا أفضل من الأسبوع الماضي.
- كوّن موقفًا إيجابيًا أقوى.

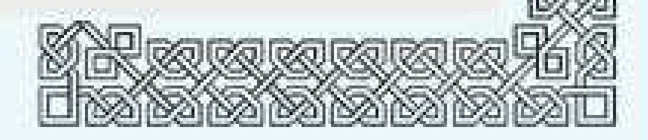
- اضحك واستعمل روح الدعابة.
- اصقل مهاراتك الإدارية بحيث يبقى لديك متسع من الوقت لممارسة دورك القيادي.
- اجعل الآخرين يتبعوك عن طيب خاطر.
- استخدم مصادر القوة لديك بشكل أفضل.
- حسن دومًا من تحكمك في انفعالاتك.
- انقل موقفًا إيجابيًا أقوى للآخرين.
- إذا تم تحقيق الأهداف في يوم ما، شارك فريق عملك فرحتهم بالنصر في نفس اليوم أو اليوم الذي يليه.
- خصص جزءًا أكبر من وقتك في تعليم الآخرين.
- كن أكثر تحملًا للمسؤوليات والمشاق سواء كان ذلك في مشيتك أو حديثك أو استماعك.
- استخدم أسلوب المخاطرة بشكل أكبر.

اتخذ قراراتك بشكل أفضل وأسرع.





تطوير مهارات القيادة لديك



عندما تختار أن تطور مهاراتك القيادية فلا شك أن لديك مهارات محددة ترى أهمية تطويرها. وكما ذكرنا في هذا الكتاب من السهل جدًّا أن تكون فريسة للأزمات اليومية والأهداف قصيرة المدى، ونفقد في هذا الخضم الأهداف طويلة المدى. خذ بعض الدقائق وفكِّر في المهارات القيادية التي تحتاجها والتي ترغب في تطويرها. ما الجوانب التي ترغب في التركيز عليها وتطويرها خلال الأشهر الثلاثة القادمة؟

- قوة الشخصية.
- رؤيتي.
- مهاراتي في الحديث.
- مهاراتي في التفويض.
- المخاطرة.
- إدارة التغيير.

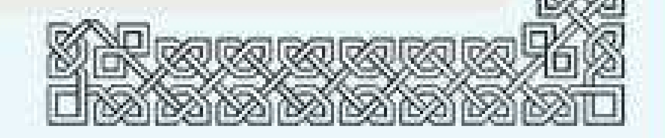
- الأهداف طويلة المدى.
- مهارات اتخاذ القرار.
- مهارات التخطيط.
- أخرى.







تطوير مهاراتك في تحديد الرؤية



إن القائد الحقيقي هو الذي يطور مهاراته باستمرار. لقد حدَّدت بعض المهارات القيادية التي ترغب في تطويرها. وربما تتساءل: من أين تبدأ؟ وربما من الأجدى أن تبدأ بوضع قائمة بالمهارات التي ترغب في تطويرها حسب درجة أولويتها.

أدوات القيادة التي ينبغي تطويرها حسب الأولوية:

الخطوة الأولى:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

الخطوة الثانية: في هذا السياق هي أن تحدد أسماء مجموعة من القادة تشعر بأنهم لفتوا انتباهك وتأثرت بهم، وترى

أنهم قدوة مناسبة لك.

أسماء قادة نموذجيين اطلعت عليهم:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

الخطوة الثالثة: أن تحلَّل شخصيات هؤلاء القادة وتوضح ما هي السمات القيادية التي لفتت انتباهك فيهم وأثرت عليك أفكارهم. من سمات هؤلاء القادة التي أثرت في شخصيتي:

١- ....

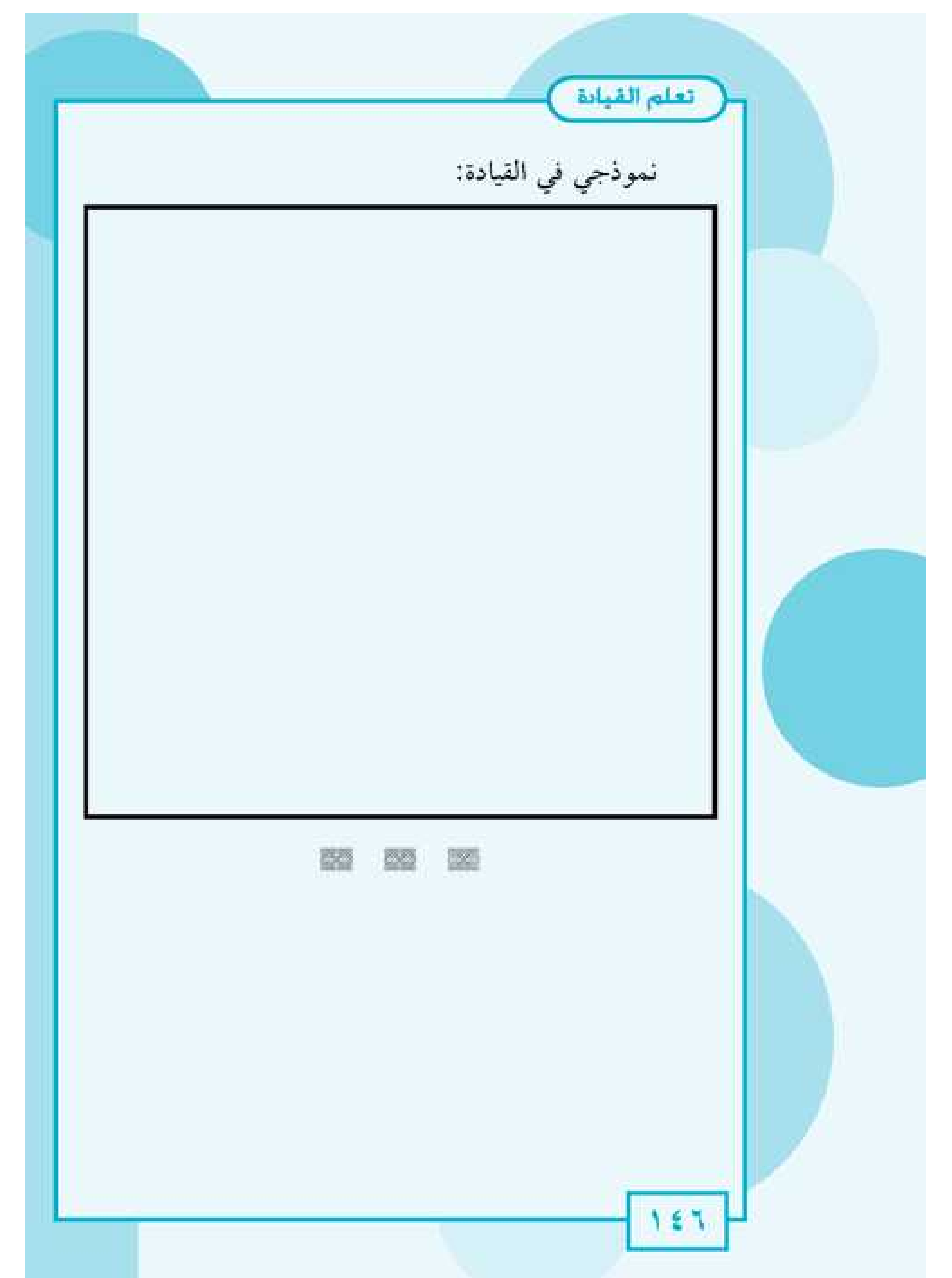
٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

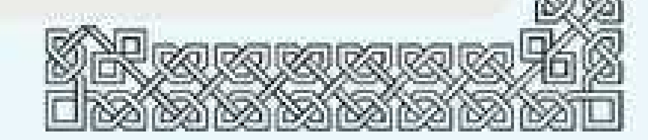
الخطوة الأخيرة: هي أن تشكل نمطك أو نموذجك الخاص في القيادة. ما السمات القيادية التي ترى التحلي بها ويمكن أن تجعل منك أفضل قائد ممكن؟



نموذجي في القيادة:



دراسة حالة رقم ٥



أن تكون قائدًا أو لا تكون

لقد مضت الآن ستة أشهر على عمل خالد كمشرف. وأصبح الآن إداريًا جيدًا ويقوم بكل ما يتطلبه منه منصبه.

وأخذ خالد مؤخرًا يقرأ في مجال القيادة ووجد نفسه معجبًا بأشخاص قياديين. وعندما بدأ خالد يفكر في تطوير قدراته القيادية أدرك أن هذه المهمة ليست سهلة. إن على خالد إن اختار مجال القيادة أن ينظر نظرة ثاقبة إلى نقاط القوة والضعف في شخصيته ويبذل جهده في تطوير ذاته.



هل هذا القائد مستعد لأن يقود فريقه

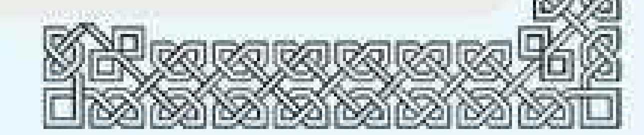
وأصبح خالد الآن منقسمًا على نفسه، فعمله لا يتطلب منه سوى أن يكون فعالًا في مهامه الإدارية، وهو أمر لا يتطلب منه عملًا إضافيًا. ومن جهة أخرى، فإن تطلعاته القيادية تتطلب منه الالتزام ببرنامج تطوير جاد حتى يصل إلى المستوى الذي يؤهله لتولي زمام القيادة.

ما الاختيار الأنسب لخالد: الإدارة أم القيادة؟ قارن إجابتك مع إجابة المؤلف في الصفحة التالية:





إجابات مقترحة لدراسة الحالات



دراسة حالة رقم ١:

لقد قام هيثم بحركة ذكية عندما تحول من نموذج إداري ظنه قدوته إلى نموذج قيادي آخر اطمأن إليه. وتسهم بعض المؤسسات في تطوير نماذج إدارية جيدة لكنها لا تطور إلا القليل من القياديين، وفي مثل هذه المؤسسات يبقى المدراء في مناصبهم لفترات طويلة. ومن المعروف في معظم المؤسسات أن القيادة هي المفتاح لصعود السلّم بسرعة أكبر.

دراسة حالة رقم ٢:

إن مشكلة صالح أكثر صعوبة مما يظن. وهي منتشرة انتشارًا بين أقرانه. إذ يجد الموظفون الذين يهتمون بأدق التفاصيل صعوبة في الانتقال من مجال الإدارة إلى مجال القيادة. لذلك على صالح أن يعيد التركيز في نظرته للأمور. فهو بحاجة إلى تطوير تصوره وأهدافه بعيدة المدى. وهو بحاجة أيضًا إلى أن

ينظر في الأنماط والاتجاهات الحالية في دائرته ومؤسسته. أما إذا استمر صالح غارقًا في التفاصيل الدقيقة، فإن فرص توليه أدوارًا قيادية تبقى محدودة جدًّا.

دراسة حالة رقم ٣:

لقد نقل منصور إشارات متناقضة إلى فريق عمله بسبب الارتباك الذي أصابه من التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا. ونتيجة لذلك أصيب العاملون بالإحباط ووجهوا اللوم لأسلوب منصور في القيادة، إن أهم ما يحتاجه منصور هو أن يعطي فريق عمله توجيهات مفهومة واضحة حتى لو كان ذلك يعني فقط أن يكون حلقة وصل بين فريق عمله والإدارة العليا.

دراسة حالة رقم ٤:

يحتاج ماجد إلى تصميم صيغة لاتخاذ القرار بحيث تكون مريحة له وتعطيه ثقة في مجال عمله. وبعد ذلك يحتاج ماجد لتذكير نفسه بما يلي:

١- كل القرارات هي في النهاية مخاطر محسوبة.

٢- يمكن إعادة اتخاذ القرار دون أن يشوِّه ذلك صورة القائد.

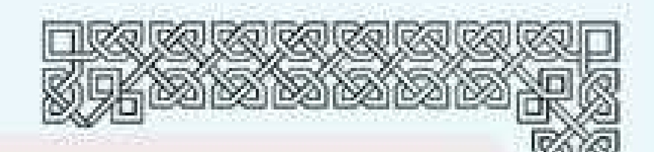
٣- ليس هناك أحد يتتبع هفواته.

٤- إن أسوأ قرار هو ألا يتخذ القرار.

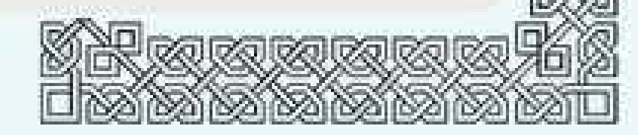
دراسة حالة رقم ٥:

يبدو أن خالدًا غير مستعد للالتزام بإعداد نفسه للقيادة. أقترح عليه أن يعد نفسه إعدادًا إداريًا لمدة سنة أخرى حتى تتكون لديه قاعدة أفضل يبني عليها مهاراته القيادية. ولن يتمكن خالد الآن من تولي زمام القيادة حتى تصل مهاراته الإدارية إلى مستوًى أعلى.





سلسلة التطوير الإداري



م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسويف وابدأ العمل	جيمس آر. شيرمان	١٤٢١هـ
٢	موقفك الإيجابي أغلى ما تملك	إلوود إن. تشابمان	١٤٢١هـ
٣	فن الاتصال	برت دكر	١٤٢١هـ
٤	الإدارة الذاتية الناجحة	د. بول آر. تيم	١٤٢١هـ
٥	التخطيط أول خطوات النجاح	جيمس آر شيرمان	١٤٢١هـ
٦	تعلم القيادة	إلوود إن تشابمان	١٤٢١هـ
٧	التركيز مهارتك الثمينة للتميز والإبداع	سام هورن	١٤٢١هـ
٨	التأثير – القوة الخفية في عصر متغير	ألينا ذوكر	١٤٢١هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٩	إدارة الوقت	ماريون هياينز	١٤٢١هـ
١٠	اكتشف نفسك - آليات اكتشاف السلوك الإيجابي	سام ر. لويد	١٤٢١هـ
١١	التقارير الفنية والإدارية	د. إبراهيم بن حمد القعيد	١٤٢٢هـ
١٢	اثنتا عشرة خطوة للتطوير الذاتي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
١٣	التوازن بين العمل والحياة الخاصة	د. رينيه ماجد	١٤٢٢هـ
١٤	الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي	د. كارول جومان	١٤٢٢هـ
١٥	مهارات القراءة السريعة	جويس تيرلي	١٤٢٢هـ
١٦	مهارات تنشيط الذاكرة	مادلين بيرلي آلن	١٤٢٢هـ
١٧	فن التعامل مع الزملاء	نورمان هل	١٤٢٢هـ
١٨	النجاح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية للتنمية الذاتية	الوود إن تشابمان	١٤٢٢هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سنتيا سكوت – د. ليس جيف	١٤٢٢هـ
٢٠	بناء الثقة – دليل عملي للمدير الناجح	ماري شيرتيف	١٤٢٢هـ
٢١	التحفيز	تويلا دل	١٤٢٢هـ
٢٢	تنظيم مكان العمل	أوديت بولار	١٤٢٢هـ
٢٣	فرق العمل وحل المشكلات	ساندي بوكراس	١٤٢٢هـ
٢٤	فن تنظيم وإدارة الاجتماعات	ماريون هاينز	١٤٢٢هـ
٢٥	التفويض الفعال	روبرت مادوكس	١٤٢٢هـ
٢٦	قيم مهاراتك كمدير	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٢٧	الإشراف الفعال	توني موكليا	١٤٢٢هـ
٢٨	المهارات القيادية لدى المرأة	مارلين مانتج	١٤٢٢هـ
٢٩	مهارات العرض والتقديم	ستيف مانديل	١٤٢٢هـ
٣٠	إدارة التغير الشخصي	سينشيا اسكوت	١٤٢٢هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣١	الذكاء الوجداني	ميشل كراف	١٤٢٢هـ
٣٢	المخاطرة	هربرت كندلر	١٤٢٢هـ
٣٣	التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء	نانسي فريدمان	١٤٢٢هـ
٣٤	تحقيق الرضا الوظيفي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٣٥	تطوير احترام الذات	كوني فلادينو	١٤٢٢هـ
٣٦	جهز لمقابلتك الشخصية	داين برك	١٤٢٢هـ
٣٧	كيف تحافظ على موظفيك	بارب وينجفيلد	١٤٢٢هـ
٣٨	تحقيق رضا العملاء	درو اسكوت	١٤٢٢هـ
٣٩	كتاب الإدارة المفتوح	كاثي إيفانسك	١٤٢٢هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغوط	ماريل رابر	١٤٢٢هـ

أشرف على الترجمة وراجعها د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم.

وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعمًا للجهود الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة الماضي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصحوبة بالأفلام والأشرطة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمائة عنوان. وتتسم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للنجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.